

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Analysis of Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Student: Zuzana Křížová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková

OSTRAVA 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Zuzana Křížová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
An Analysis of Employee Education and Development System in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

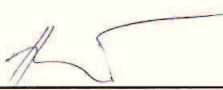
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

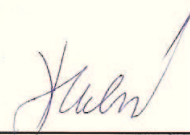
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně včetně příloh 1 a 4.
Přílohy číslo 2 a 3 mi byly dány k dispozici vybranou organizací.“

V Ostravě dne 11. května 2012

.....
Zuzana Křížová

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat paní Ing. Andreji Čopíkové za vstřícný přístup, za poskytnuté konzultace a za odborný dohled při zpracování této bakalářské práce. Dále bych také ráda poděkovala panu Mgr. Aleši Vyvialovi za spolupráci, poskytnutí informací a potřebných dokumentů, které prezentují vybranou organizaci.

Obsah

1. Úvod	- 5 -
2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	- 6 -
2.1. Metodika bakalářské práce	- 6 -
2.2. Lidský kapitál, lidské zdroje	- 8 -
2.3. Vzdělávání, rozvoj, učení se	- 9 -
2.4. Motivace dospělého ke vzdělávání	- 11 -
2.5. Přístupy k podnikovému vzdělávání	- 12 -
2.6. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	- 12 -
2.7. Systematické vzdělávání v organizaci	- 13 -
2.8. Identifikace potřeb učení a vzdělávání	- 14 -
2.9. Plánování programu vzdělávání	- 15 -
2.10. Metody vzdělávání zaměstnanců	- 16 -
2.10.1. Metody vzdělávání na pracovišti „on the job“	- 16 -
2.10.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“	- 18 -
2.11. Realizace vzdělávacího programu	- 19 -
2.12. Hodnocení vzdělávacího programu	- 21 -
2.13. Učící se organizace	- 23 -
2.14. Úloha liniových manažerů a personálního útvaru	- 25 -
2.15. Sociologický výzkum	- 25 -
3. Charakteristika organizace	- 27 -
3.1. Základní údaje	- 27 -
3.2. Historie	- 27 -
3.3. Hlavní činnost	- 27 -
3.4. Organizační struktura	- 28 -
3.5. Zaměstnanci	- 28 -
3.6. Analýza dalšího vzdělávání zaměstnanců Základní školy Vojtěcha Martíka	- 29 -
3.7. Systém vzdělávání pedagogů školy	- 30 -
3.7.1. Povinné vzdělávání zaměstnanců	- 30 -
3.7.2. Vzdělávání pomocí vzdělávacích institucí	- 31 -
3.7.3. Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost	- 32 -
3.7.4. Náklady na vzdělávání zaměstnanců	- 35 -

4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	36 -
4.1. Analýza dotazníkového šetření	37 -
5. Návrhy a doporučení.....	54 -
5.1. Účast na vzdělávacích kurzech	54 -
5.2. Vzdělávací metody	55 -
5.3. Informační a komunikační technologie.....	55 -
5.4. Další vzdělávání	56 -
6. Závěr.....	58 -
Seznam použité literatury.....	59 -
Seznam zkratk	61 -
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Současným světovým trendem je globalizace. Tedy propojování světa pomocí informačních technologií, propojování ekonomik a také politik jednotlivých států. I díky těmto propojením se v posledních pár letech svět ocitá v krizi. Rozpadají se nadnárodní společnosti, mnoho států je ekonomicky nestabilních a i z těchto důvodů je opravdu velmi těžké být úspěšnou a konkurenceschopnou organizací.

Nyní nestačí jen prodávat kvalitní výrobky či poskytovat kvalitní služby. Používané technologie či kapitál, který firma vlastní, nejsou již rozhodujícími faktory. Organizace by se měla zaměřit na svůj *sociální potenciál*, musí umět své zaměstnance motivovat k tomu, aby se snažili být lepší, produkovat lepší výrobky, nebo nabízet lepší služby. K tomu také patří možnost dalšího vzdělávání se, což je často zahrnuto do zaměstnaneckých výhod. Opravdu je velmi důležité si uvědomit, že nejpodstatnějším faktorem v organizaci jsou vzdělání zaměstnanci.

Pokud organizace vlastní vzdělané zaměstnance, má pak mnohem větší šanci uspět, přijít s novými nápady a novými produkty, být *konkurenceschopnější*. Téma vzdělávání a rozvoj zaměstnanců ve vybrané organizaci je velmi atraktivní také kvůli tomu, že nám umožní poznat, jak se teoretická východiska liší od zavedené praxe organizací. Aby bylo možné posoudit tyto odlišnosti, bude vybrána organizace, ve které bude analyzován systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě této analýzy budou formulovány návrhy a doporučení pro vybranou organizaci.

Tato práce bude složena jak z části teoretické, tak z části praktické. Teoretická část se bude věnovat teoretickým východiskům vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci. Tato kapitola se bude konkrétně věnovat lidským zdrojům a lidskému kapitálu v organizaci, motivaci ke vzdělávání, plánování programu vzdělávání, metodám vzdělávání, realizaci a hodnocení vzdělávacího procesu. Také bude zmíněna problematika učící se organizace a úloha vedoucích zaměstnanců, chcete-li liniových manažerů, v organizaci.

V praktické části charakterizují vybranou organizaci, její historii, složení zaměstnanců organizace a provedu analýzu vzdělávání zaměstnanců v této organizaci. Připojím i své

návrhy a doporučení. Tato práce bude zakončena závěrem, seznamem použité literatury a přílohami.

2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

„Obecně lze konstatovat, že vzdělávání pracovníků je v poslední době v moderně řízených firmách zřejmě nejvýznamnější personální činností.“ (Koubek, 2007, s. 141)

2.1. Metodika bakalářské práce

Prvním krokem bude zvolení tématu bakalářské práce. Již během minulých semestrů mě velmi zaujal celý blok přednášek zabývajících se sociálním potenciálem organizace. A z toho důvodu, po konzultaci s vedoucí práce, bylo pro mou bakalářskou práci zvoleno téma „**Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**“. Lidé by se měli totiž vzdělávat neustále a zvyšovat tak svou hodnotu na trhu práce. Měli by rozvíjet své *know-how*.

Tato práce bude rozdělena na dva hlavní celky. Na část *teoretickou* a část *praktickou*. K vytvoření teoretické části této práce bude použita odborná literatura a pro zpracování části praktické bude vybrána organizace, se kterou bude navázána spolupráce.

Druhý krok bude vypracování osnovy. V části teoretické bude uvedena kapitola „Teoretická východiska vzdělávání“, která samozřejmě bude obsahovat podkapitoly. V praktické části pak budou uvedeny kapitoly „Charakteristika organizace“, která samozřejmě také bude obsahovat podkapitoly dokreslující danou organizaci a její systém vzdělávání zaměstnanců. Praktická část také bude obsahovat kapitolu „Analýza dotazníkového šetření“, které bude v organizaci provedeno, dále zde bude začleněna i kapitola „Návrhy a doporučení“. Celá práce bude zakončena kapitolou „Závěr“.

Samozřejmě bude v této práci použita odborná literatura, jak již ostatně bylo výše uvedeno. Publikace, které budou použity jsou jak v českém, tak v anglickém jazyce. Pro objektivní popis teoretické části bude použito nejméně deset odborných publikací, které budou seřazeny v seznamu literatury na konci této bakalářské práce. Odkazy na tuto literaturu budou uváděny v textu tak, jak ukládá směrnice. K tomuto sběru informací bude použito metod analýzy, syntézy, srovnávání, ale také indukce a dedukce.

Analýza se používá v mnoha vědních disciplínách, ale i v běžném životě. Stručně by mohla být definována jako metoda zkoumání složitější problematiky rozložením na dílčí, jednodušší části. Takový způsob zkoumání umožňuje detailně poznat podrobnosti a tím pádem i lépe porozumět problematice.

Syntéza je pravý opak analýzy. Je to proces, kdy dílčí části problematiky jsou spojovány a tvoří tím celek. V našem případě tedy celkový pohled na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců v organizaci.

Srovnávání zjišťuje shodné či rozdílné aspekty dvou, nebo více jevů.

Dedukce je metoda, která z nových přijatých informací a výroků tvoří nové informační celky, tedy nová poznání. Tímto způsobem jsou zužitkována známá fakta a tvrzení k vytvoření uceleného závěru.

Indukce může být definována jako přechod od jednotlivému k obecnému. Stručně řečeno, rozdělení problematiky na dílčí části.

K zpracování praktické části bude potřebná spolupráce s personalistou vybrané organizace. Vybraná organizace pro tuto bakalářskou práci je *Základní škola Vojtěcha Martínka v Brušperku*. Pro vytvoření praktické části budou využity dokumenty, které mi budou poskytnuty organizací. Tyto dokumenty budou použity v textu, ale některé budou také vloženy do příloh. Bude čerpáno i z poznatků dotazníkového šetření, které bude vyhodnoceno jak slovně, tak graficky.

2.2. Lidský kapitál, lidské zdroje

„Termín lidský kapitál pochází od Schulze (1961), který rozpracoval tento pojem v roce 1981 následujícím způsobem: „Vezměte v úvahu všechny lidské schopnosti, ať už vrozené či získané. Vlastnosti....., které jsou cenné a mohou být vhodným investováním rozšířeny, budou tvořit lidský kapitál.“ (Armstrong 2002, s. 72)

Lidský kapitál může být považován za soubor inteligence, zkušeností a dovedností člověka, které jsou zužitkovány v dané organizaci. Lidský faktor, je tedy ten faktor působící v organizaci, který je schopný učit se, vzdělávat se a rozvíjet se. Teorie lidského kapitálu zdůrazňuje přidanou hodnotu, kterou přinášejí lidé do organizace. Teorie by měla pohlížet na lidi jako na aktivum, tedy že investice do pracovníků je investicí do rozvoje podniku a do jeho konkurenceschopnosti. [1]

Podnik nebo jakákoliv jiná organizace nemůže fungovat tehdy, pokud nevlastní:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou vlastně lidé zapojeni v pracovním procesu. Řízení lidských zdrojů obsahuje vše, co se týká zaměstnanců organizace, tedy jejich nábor, formování, další vzdělávání. Lidské zdroje uvádějí do pohybu všechny výše uvedené zdroje. Důležité je, že tyto zdroje jsou pro podnik nejdražší, avšak velmi podstatné. [18]

Při řízení lidských zdrojů sehrávají linioví manažeři důležitou roli a také, což je velmi důležité, by měla být přijata *podniková filosofie*, která zdůrazňuje dosažení konkurenční výhody prostřednictvím řízení lidských zdrojů, neboli lidského úsilí. Správné řízení lidských zdrojů je nástrojem *konkurenceschopnosti*. Filosofie řízení lidských zdrojů může být interpretována dvěma různými směry, které jsou nazývány *tvrdé nebo měkké řízení lidských zdrojů*. [6]

2.3. Vzdělávání, rozvoj, učení se

Myšlenka celoživotního vzdělávání a učení se není vůbec nová. Tato myšlenka přišla jako reakce na kompetence, které jsou vyžadovány novodobou společenskou situací. Celoživotní vzdělávání a učení je cílem vzdělávacích politik národních i nadnárodních úrovní např. EU či OECD. Jedná se o dlouhodobý proces, který ještě není dokončen. Tato myšlenka je součástí sociální, hospodářské i vzdělanostní politiky. [3]

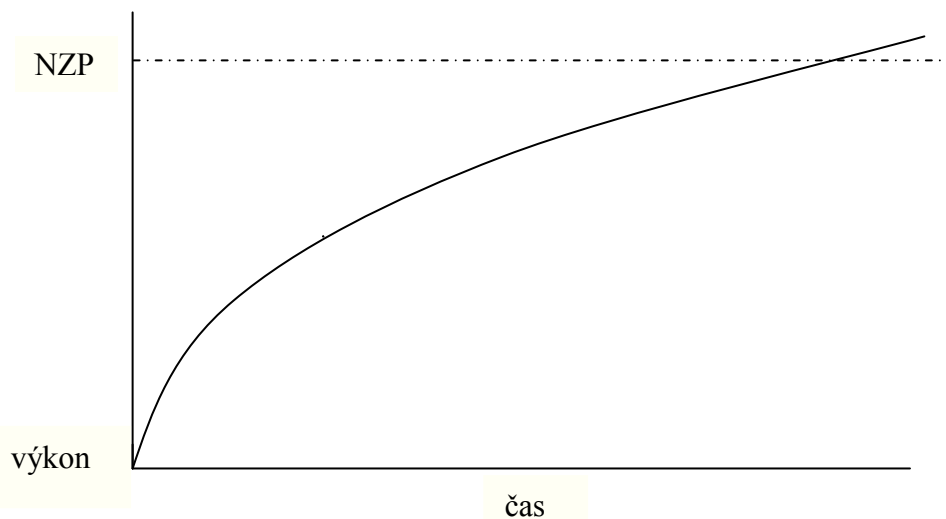
Je velmi důležité si uvědomit, že vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je jedním z nejpodstatnějších faktorů. Je to přínos pro samotné zaměstnance, tak cesta k posílení konkurenceschopnosti organizace. Můžeme to nazývat jak investicí do podniku, tak investicí do zaměstnanců. Často je to považováno za zaměstnaneckou výhodu. [4], [5]

Učení se má řadu rysů, kterými jsou např. to, že učení může být jak individuální, tak kolektivní záležitost. Učení může být nastartováno jakoukoliv zkušeností či zážitkem, může být **vědomé i nevědomé** a jeho výsledky mohou být žádoucí nebo nežádoucí.

Existují tři oblasti učení:

- Znalosti, co jedinci potřebují znát.
- Dovednosti, co jedinci potřebují dělat.
- Postoje, co lidé cítí ve vztahu ke své práci.

Obrázek 2.3.1. standardní křivka učení



Zdroj: Armstrong, 2002, str. 479

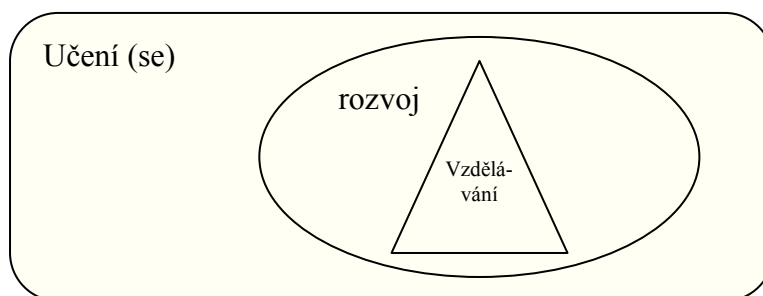
Křivka učení znázorňuje dobu, která je potřebná pro nezkušenou osobu pro dosažení potřebné úrovně výkonu na určitém pracovním místě. Tato úroveň je v grafu značena jako

NZP „norma zkušeného pracovníka“. Samozřejmě, že tempo učení je závislé na typu vzdělávání a také na osobě vzdělávaného, na jeho schopnostech i inteligenci. [1]

Vzdělávání je proces, kdy se cílevědomě a zprostředkovaně osvojují znalosti a zkušenosti a vzdělávaný směřuje k vytyčeným cílům. [2]

Rozvoj je zlepšování výkonu, je to příprava na vyšší míru zodpovědnosti, která záleží na postavení zaměstnance ve firmě. [1]

Obrázek 2.3.2. Vztah učení, rozvoje a vzdělávání



Zdroj: Hroník, 2007, str.31

Každý člen organizace by měl mít příležitost k rozvoji svých znalostí a zkušeností, samozřejmě s ohledem na jeho schopnosti. [1]

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je součástí strategického řízení firmy, což je dlouhodobý proces, který by měl být naplánován asi na tři roky. Dříve bylo v literatuře uváděno, že strategické řízení by mělo být nadefinováno na tři až pět let, avšak v dnešní době zmítané krizí jsou tak dlouhodobé plány nereálné.

Úkolem strategie řízení lidských zdrojů je přilákat, udržet a rozvíjet lidský kapitál. Aby vzdělávání a rozvoj zaměstnanců byl efektivní, musí management organizace definovat směr, kterým se bude ubírat. Samozřejmě nesmí být opomenuto, že pro kvalitní rozvoj lidského kapitálu musí být nastoleny adekvátní podmínky. I to se očekává od managementu organizace. [4]

Důležitým faktem je, že ačkoliv jsou nastoleny příznivé podmínky pro vzdělávání se a ze strany personálního útvaru jsou zaměstnanci v tomto ohledu plně podporováni, *hlavní zodpovědnost zůstává na jedinci*. [1]

2.4. Motivace dospělého ke vzdělávání

Motivace dospělého ke vzdělávání je velmi důležitá. Jak už bylo řečeno výše, nehledě na podmínky pro vzdělávání, jež jsou nastoleny v organizaci, vždy záleží hlavně na ochotě jedince se vzdělávat. Motivaci také můžeme rozdělit na motivaci *pozitivní* a motivaci *negativní*.

Motivace pozitivní je vyvolávána pochvalou, úspěchem nebo uznáním. Posiluje úsilí pro další studium. Tato motivace může mít však i negativní dopad. U vzdělávaného může nastat pocit, že je dost chválen, má dostatek uznání a tak může polevit ve svém úsilí.

Motivace negativní je naopak vyvolávána negativním hodnocením, neúspěchem či projevem nezájmu. Může vést ke ztrátě úsilí pro studium, avšak může mít i pozitivní dopad. U vzdělávaného může nastat touha získat sociální prestiž tím, že se jeho studijní výsledky zlepší. [17]

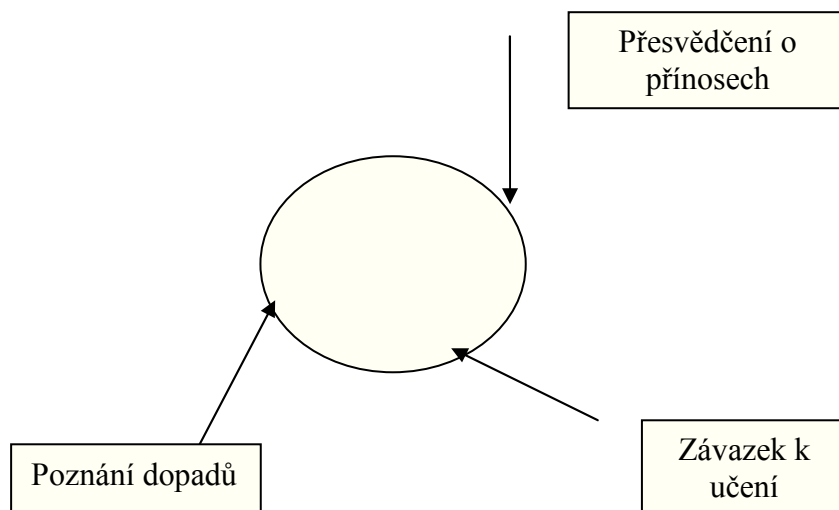
Motivace samozřejmě není u všech zaměstnanců stejná. Každý člen skupiny se může nacházet v jiném stádiu motivace a tak může být někdy velmi obtížné všechny přesvědčit o přínosu daného vzdělávacího programu.

Méně motivované zaměstnance může jejich liniový manažer, či personalista přesvědčit o přínosu vzdělávání a rozvoje pomocí toho, že např. **demonstruje články**, které vypovídají a poukazují na přínosy ze vzdělávání, že s takovým zaměstnancem **povede diskusi** o důležitosti učení se, nebo pozve lidi, kteří umějí o této problematice mluvit a dokážou své **tvrzení spojit s příklady z praxe**.

Motivace zaměstnance vzdělávat se a rozvíjet se zaleží také na tom, zda se vzdělávací program odvíjí od zjištěných potřeb, nebo zda jde o jednorázový program, který je uskutečněn bez ohledu na potřeby zaměstnanců organizace. Pokud již probíhá vzdělávací program, je velmi důležité, aby učební aktivity byly přiměřeně obtížné. Jsou-li tyto aktivity málo náročné, či velmi jednoduché, motivace a pozornost klesá. Jsou-li učební aktivity až příliš složité a náročné, motivace i pozornost se v průběhu kurzu rychle snižuje.

Motivace k rozvoji a vzdělávání je však úspěšná jen tehdy, pokud nastane shoda mezi manažerem a jeho zaměstnancem! [18]

Obrázek 2.4.1. Cyklus motivace



Zdroj: Vodák a Kucharčíková, str. 101

2.5. Přístupy k podnikovému vzdělávání

Existuje několik přístupů podniku ke vzdělávání svých zaměstnanců. Zde jsou uvedeny tři základní přístupy. Důležité je, že některé vzdělávací programy jsou dány legislativou. Ostatní se uskutečňují na základě potřeb organizace.

Musí se realizovat, zde organizace musí realizovat vzdělávání, které je často dáno už legislativou, nebo je nezbytně nutné k výkonu povolání, tedy k tomu, aby zaměstnanci mohli pracovat na daném postu v organizaci.

Mělo by se realizovat, takový typ vzdělávání zřejmě bude přinášet podniku užitek. Může to být např. rozvíjení manažerských dovedností.

Podnik je chce realizovat, je to vzdělávání, jehož užitek nemusí být ihned viditelný, ale v delším časovém horizontu se může kladně projevit např. v podnikové kultuře. [18]

2.6. Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Charakteristika vzdělávání v organizaci byla uvedena výše. Do této definice by mohlo být zahrnuto, že vzdělávání může být aplikováno na osoby, které v organizaci pracují na základě pracovního poměru nebo to mohou být osoby, které působí v organizaci na základě členství, jmenování či dohody o pracovní činnosti.

Systém vzdělávání pracovníků v organizaci se skládá z několika aktivit. Například *orientace, doškolování, přeškolení a rozvoj*. Do systému vzdělávání je zapojen jak personální útvar, tak vedoucí pracovníci, odbory či dokonce jiná sdružení.

Orientace může být definována jako úsilí o zkrácení adaptace nového pracovníka na pracovišti. Tedy adaptace na organizaci, na pracovní kolektiv a na práci samotnou. Toto zkrácení je podporováno zprostředkováním důležitých informací pro práci, včetně specifických znalostí a dovedností.

Doškolování je prohlubování znalostí v daném oboru. Tato aktivita může nastat pokud se v daném oboru něco mění. Například změna techniky, technologie, změny na trhu nebo změny metod řízení. Doškolování je považováno za velmi důležitý nástroj, který zvyšuje pracovní výkon, prosperitu organizace a hlavně její konkurenceschopnost.

Přeškolení tento pojem je také znám jako rekvalifikace. K přeškolení dochází tehdy pokud je pracovník nucen si osvojit nové znalosti a dovednosti, které však patří k jinému pracovnímu oboru, než ve kterém pracovník dosud pracoval. Rekvalifikace může být částečná nebo úplná. Pokud to je první varianta, tedy částečná rekvalifikace, pak může pracovník využít některé vědomosti z původního povolání. Zvláštním případem je tzv. *profesní rehabilitace*. Tato aktivita směřuje k opětovnému zařazení osob do pracovního procesu. Pozornost je upírána hlavně na osoby, které nemohly vykonávat své povolání kvůli svému zdravotnímu stavu.

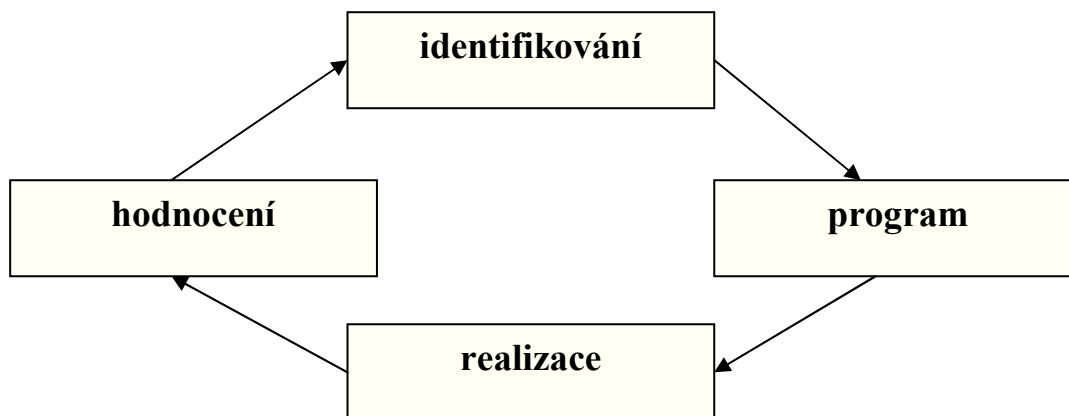
Rozvoj je další vzdělávání a rozšiřování kvalifikace. Rozvoj pracovníka má za úkol rozšířit jeho paletu znalostí i za hranice jeho oboru. Také je zaměřen na rozvoj jeho osobnosti. Spíše než na momentální pracovní výkon se pracovník orientuje na rozvoj své kariéry a pracovního potenciálu. [10]

2.7. Systematické vzdělávání v organizaci

Dobře organizované vzdělávání v organizaci je nejefektivnější vzdělávání pracovníků. Je to neustále opakující se cyklus, který je součástí strategického řízení firmy. Vzdělávání pracovníků v organizaci se soustřeďuje na rozvoj znalostí, dovedností a postojů k firmě, ke kvalitě nebo k lidem. Proces vzdělávání v organizaci můžeme rozdělit do několika fází.

- **Identifikování** potřeby vzdělávání a vytyčení vzdělávacích cílů.
- Následuje **vytvoření programu** vzdělávání, stanoví se výše nákladů na vzdělávání.
- **Realizování** vzdělávacího programu.
- **Hodnocení** procesu vzdělávání dle určených kritérií [4], [10]

Obrázek 2.7.1. Systematické vzdělávání v organizaci



Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, upraveno autorkou, str. 182

2.8. Identifikace potřeb učení a vzdělávání

Management organizace musí definovat, kdo se bude vzdělávat, jak se bude vzdělávat a proč se bude vzdělávat. To, že nastane potřeba vzdělávání, můžeme také definovat jako *rozdíl* mezi tím, co naši *zaměstnanci znají a tím co by znát měli*. Identifikovat potřebu vzdělávání je velmi obtížné, jelikož schopnosti, znalosti a dovednosti se nedají změřit. Tato identifikace je tedy založena na odhadech, má tedy spíše povahu experimentu. Nejčastěji se postupuje tak, že se analyzuje škála údajů, které jsou získány buď z běžných informačních zdrojů, nebo je použito zvláštního šetření. Obvykle jsou definovány tyto tři okruhy údajů. [1]

1. **Údaje týkající se celé organizace**, tzn. údaje o organizační struktuře, o postavení na trhu, o počtu pracovníků, o jejich pohybu, pracovní neschopnosti, absenci atd.
2. **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst**, tedy popisy a specifikace pracovních míst, jaká je potřebná kvalifikace pro jednotlivá pracovní místa. S tím také souvisí, jak jsou tyto pracovní místa vedena a jaká je kultura pracovních vztahů.
3. **Údaje o jednotlivých pracovnících**, tyto údaje jsou získávány z podnikové evidence, ze záznamu o vzdělávání a kvalifikaci pracovníka nebo také z rozhovoru, který je s pracovníkem veden. [10]

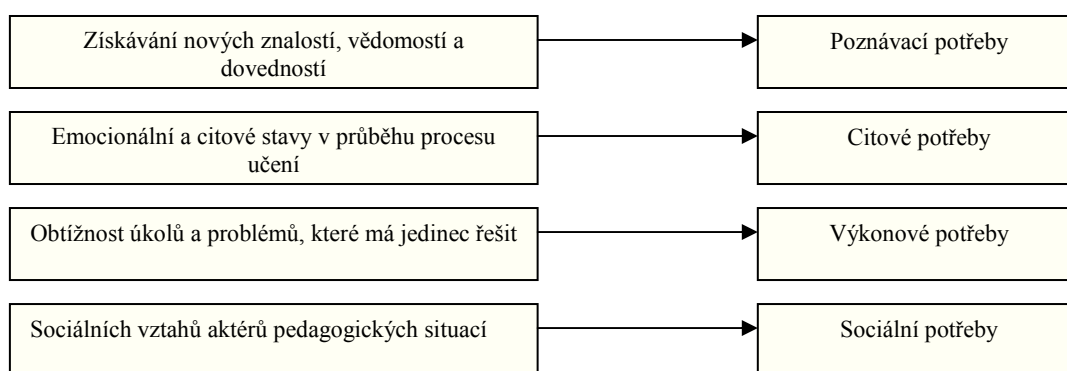
Identifikování potřeby vzdělávání zaměstnanců v organizaci může být také bráno z jiného pohledu. K zjištění potřeby vzdělávání v podniku může dojít tehdy, pokud vedoucí pracovník dojde k zjištění, že jeho zaměstnanci mají malé znalosti, zkušenosti a schopnosti efektivně vykonávat svou práci. To může vést k vytvoření omezení pro dosažení dobrých pracovních výsledků. [15]

Aby takové situace byly lépe rozpoznatelné, tak McGhee a Thayer (1961) vytvořili model pro identifikaci potřeby vzdělávání, který obsahuje tři základní teze.

1. Má organizace adekvátní počet zaměstnanců, kteří splňují její cíle?
2. Mají tito zaměstnanci požadované znalosti a zkušenosti?
3. Přispívá atmosféra v organizaci k snadnějšímu dosažení podnikových cílů?

K zodpovězení tří výše uvedených tezí může vést mnoho mechanismů. Mohou to být např. pozorování zaměstnanců, dotazování zaměstnanců či posouzení image společnosti z veřejného hlediska. [15]

Obrázek 2.9.1. Potřeby vzdělávání



Zdroj: Veteška, Vacínová, upraveno autorkou, str. 71

2.9. Plánování programu vzdělávání

Plánování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizaci se bezprostředně odvíjí od identifikace potřeby vzdělávání. Níže jsou uvedeny zásadní mezníky v plánování, které nesmí být opomenuty.

Cíl, zde musí být jasně definováno, co bude vzdělávaný po dokončení kurzu umět, jak se změní jeho chování na pracovišti a jaké to bude mít důsledky pro jeho pracovní náplň.

Obsah programu musí být jasně dán. Vzdělávaný pracovník musí vědět, co bude obsahem jeho vzdělávacího programu, jestli náplň kurzu mu pomůže k dosažení vytyčených cílů ve vzdělávání a jaký to bude mít přínos pro jeho práci.

Délka tedy čas, který je vymezen pro vzdělávací program. Liší se v závislosti na typu takového programu. Mělo by být zváženo, zda tento čas nelze zkrátit pomocí vzdělávání např. na počítačích. Je také nutné definovat, kdy je pro „studenty“ vhodný čas na učení „objevováním“. Je vhodné umět odhadnout dobu pro pochopení, a plné osvojení nové myšlenky.

Kde se vzdělávání uskutečňuje. Známa jsou tři možná místa.

- V podniku při výkonu práce na pracovišti
- V podniku, mimo výkon práce, tedy mimo pracoviště
- Mimo podnik

Kdy nastane vzdělávání. Vzdělávání tzv. v pravý čas (just-in-time). Je to takový typ vzdělávání, který se odehrává v bezprostřední blízkosti aktivit, které se mají uskutečnit na pracovišti. Pracovníci jsou vedeni tak, aby zvládli konkrétní úkoly a úkony. Účastníci získají rychlou zpětnou vazbu.

Kdo vzdělává a kdo je vzděláván. Tyto dvě kritéria musí být jasně dána. Vzdělávající v podniku jsou většinou manažeři, vedoucí týmu nebo tzv. „mentori“. Vzdělávající mimo podnik mohou být najatí lektori, konzultanti či členové externích vzdělávacích pracovišť. Vzdělávání by měli být všichni pracovníci, samozřejmě s ohledem na jejich pracovní náplň a pracovní pozici.

Jako **podklady pro identifikaci potřeb** učení a vzdělávání můžeme použít **plány rozvoje** organizace, **rozhovory** s vedoucími pracovníky, zaměstnanci nebo také **sebehodnocení**. Důležité je také to, že pracovníci analyzující potřeby vzdělávání by si měli uvědomit, že potřeby vzdělávání zaměstnanců mohou být rozdílné. Aby uspokojili jejich potřeby, měli by se zaměstnanci tuto problematiku prodiskutovat. [4]

Na těchto pracovnících leží zodpovědnost za obsah vzdělávání a také za jeho průběh. Není výjimkou, že tyto pracovníci jsou samotnými školiteli. [8]

2.10. Metody vzdělávání zaměstnanců

Předtím, než přistoupíme k samotnému vzdělávání pracovníků, musíme zvážit několik aspektů. Měli bychom vědět, jaké pracovníky vzděláváme, tzn. jestli to jsou noví pracovníci, které je nutno zapracovat či pracovníci, kteří se doškolují nebo to jsou pracovníci, kteří se chtějí rozvíjet. [9]

Vzdělávají-li se zaměstnanci na pracovišti použijeme metody *on the job*. Pokud se zaměstnanci vzdělávají mimo pracoviště, pak to jsou metody nazvané *off the job*.

2.10.1. Metody vzdělávání na pracovišti „on the job“

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používaná metoda, kdy bezprostřední nadřízený či více zkušený pracovník předvádí pracovní postup méně zkušenému nebo novému pracovníkovi. Tento pracovník pak napodobuje takový pracovní postup do té doby, než si ho

osvojí. Tato metoda vytváří pozitivní vztahy mezi pracovníky, ale je vhodná pouze pro úkoly lehčího typu. Toto vzdělávání probíhá pod tlakem pracovních úkolů. [10]

Coaching představuje dlouhodobější rozvoj schopností a dovedností. Koučovaný je veden k tomu, aby zvládl sám vyřešit daný problém aniž by potřeboval konzultace. [14]

„Konzultant dává lidem ryby, kouč učí lidi rybařit.“ (Plamínek 2010, s. 43)

Je to proces, při kterém dochází k dlouhodobému instruování, vysvětlování a sdělování připomínek, což vede k rozvoji vlastní iniciativy „koučovaného“. [10]

Mentoring je metoda vzdělávání velmi podobá coachingu, liší se však tím, že vzdělávaný si vybírá sám svého mentora, svého učitele. Tento mentor pak dává vzdělávanému rady, stimuluje ho a usměrňuje ho. Princip mentoringu je volba a dobrovolnost. V podniku může nastat taková situace, kdy je mentor vzdělávanému patronem, tzv. chráněncem. [10]

Pracovní porada je metoda, která může vysokou měrou přispět k rozšíření znalostí zaměstnanců. Při této metodě si mohou osvojit vědomosti týkající se nových technologických postupů zavedených v organizaci, mohou porozumět problémům, které se týkají jednotlivých pracovišť a celé firmy. Také mohou převzít zkušenosti a vyslechnout si názory ostatních pracovníků. Stinná stránka této metody je, že pokud je uspořádána porada v pracovní době, zkrátí se potřebný čas pro práci, kterou je nutno během dne vykonat. [9]

Pověření úkolem znamená, že vzdělávaný je pověřen svým školitelem, aby splnil úkol a má k tomu vytvořeny potřebné podmínky. Tato metoda vede zaměstnance k samostatnému uvažování a řešení problému. Může se však stát, že pracovník splní svůj úkol špatně, tím může být ohrožena jeho sebedůvěra a jeho nadřízení mohou začít pochybovat o jeho schopnostech. [9]

Asistování je, že nový zaměstnanec se stává asistentem zkušenějšímu zaměstnanci. Vzdělávaný zaměstnanec dostává úkoly od svého „učitele“ a plní je. Jeho práce začíná na lehkých úkolech, ale jejich obtížnost se stupňuje až se vzdělávaný stane zcela samostatným.

Rotace práce je metoda, kdy vzdělávaný zaměstnanec „rotuje“ mezi jednotlivými pracovišti v organizaci. Pracuje na různých pracovních místech a tím komplexněji poznává organizaci a stává se flexibilnějším. Může dojít také k tomu, že vzdělávaný je na určitých pracovních místech neúspěšný, to může podlomit jeho sebedůvěru. [9]

Counselling je jedna z nejnovějších metod v oboru vzdělávání zaměstnanců. Jde o konzultování a vzájemné ovlivňování mezi „žákem“ a „učitelem“. Tímto způsobem se překonává jednosměrnost vztahu těchto dvou stran. Vzdělávaný vnáší do procesu vzdělávání své názory, stává se tedy aktivním a také se stává zpětnou vazbou pro svého školitele, který se z těchto názorů a připomínek může poučit a tak zlepšovat své schopnosti. Podstatné je to, že

tato metoda je velmi časově náročná a mnohdy školitelé přijímají tuto metodu s nedůvěrou. [10]

2.10.2. Metody vzdělávání mimo pracoviště „off the job“

Demonstrování, učení z výkonu, vzdělávaný je v přímém kontaktu s praxí a je veden svým učitelem. Plní-li úkoly učitel a vzdělávaný přihlíží, dochází k demonstraci. Plní-li úkoly vzdělávaný a učitel přihlíží, dochází k učení z výkonu. Účastníci si vyzkoušejí své dovednosti v bezpečném prostředí. Obě tyto možnosti se velmi blíží ke koučování a poradenství. Jsou však více zaměřeny na praktické ukázky. [14]

Přednáška je metodou, kdy dochází k jednostrannému toku informací. Přednášející předává faktické informace posluchačům. Tato metoda není náročná, pro její realizaci není nutné speciální vybavení. Často jsou při této metodě používány animované počítačové prezentace. [9]

Semináře jsou metodou, kdy dochází k dialogu mezi vyučujícím a posluchači, studenty. Opět zde dochází k předávání znalostí, jsou však na přípravu náročnější než přednáška. Vyučující musí být připraven zodpovědět otázky. [9]

E- learning je vzdělávání pomocí počítačů. Je to stále populárnější metoda hlavně v malých a středních firmách. Do počítačů jsou vkládány výukové materiály, nebo přímo pro firmu vytvořené interaktivní a multimediální vzdělávací programy obsahující i zpětnou vazbu. [9]

Brainstorming může být definován jako tzv. „burza nápadů“. Tato metoda se vyznačuje prací ve skupině, kdy zúčastnění společně hledají nová řešení. Role jsou zde přesně rozděleny, je zde moderátor a zapisovatel. Moderátor oslovuje přítomné, každý řekne svůj nápad a názor a zapisovatel to zapíše. Účastníci by se měli vyjadřovat spontánně a volně. Poté se nápady vyhodnotí a vyberou se nejlepší z nich. Brainstorming by měl trvat do čtyřicetipěti minut. [2]

Případové studie, tato metoda je velmi oblíbená zejména ve vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Případová studie je pravdivý nebo vymyšlený organizační problém, což může být jeden problém nebo komplex organizačních problémů. Vzdělávaní musí diagnostikovat problémy a navrhnout možná řešení. Účastníci jsou zde rozděleni do malých skupin nebo studií řeší samostatně. [10]

Outdoorové aktivity, učení se hrou, učení se práci v týmu. Pracovníci jsou rozděleni do skupin a čelí různým úkolům, simulují různé situace, které např. musí plnit jako tým.

Účastníci se učí manažerským dovednostem, schopnostem a také se učí je aplikovat do praxe. Je to ideální skloubení sportu a vzdělávání. [10]

Workshop je metoda, která často navazuje na přednášku, nebo na jiné vzdělávací aktivity. Při této metodě se řeší skutečné problémy a je zaměřena pouze na určitou problematiku či úkol. Pracuje se zde ve skupině a je to mimo běžnou pracovní činnost. Účastníci skupiny jsou zainteresovaní do problému. [12]

Simulace je zaměřená na praxi a je vyžadována aktivní účast vzdělávaných. Účastníci dostanou podrobný scénář a na jeho základě musí uskutečnit několik rozhodnutí. Tato metoda má přesně daný časový úsek a úkoly přecházejí od lehčích k těžším. Je velmi náročná na přípravu. [10]

Hraní rolí, tato metoda je orientována na rozvoj schopností účastníků. Vyžaduje se po nich aktivita a samostatnost, je velmi podobná simulaci, ale zde se zaměřují na poznání mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání. Scénář jim ponechává prostor pro rozvíjení jejich role, musí se ale řešit vždy konkrétní situace a měla by být zachována autenticita situace. [10]

Assesment centra, do češtiny možno přeložit jako hodnotící centrum. Jsou to speciální centra, která pomáhají při výběru pracovníků na vysoké manažerské pozice. Uchazeč je hodnocen větším počtem hodnotitelů.

Samostatné vzdělávání, tento typ vzdělávání se odehrává na základě doporučené literatury. Toto vzdělávání však již bývá obsaženo v předchozích typech vzdělávání. Výhoda je, že pracovník se může vzdělávat vlastním tempem, ale nevýhoda je ta, že není v moci organizace kontrolovat takto nabyté pracovníkovy vědomosti a také nemůže vyžadovat, aby pracovník věnoval svůj volný čas studiu. [10]

2.11. Realizace vzdělávacího programu

Realizace vzdělávacího programu začíná již předtím, než lektor vstoupí do místnosti a začne předávat své vědomosti. Zrealizovat vzdělávací program vyžaduje dlouhodobější přípravu. Zaměstnanci jsou sice již seznámeni s obsahem vzdělávacího programu, lektor je dostatečně vybaven vědomostmi, ale realizace samotného vzdělávacího programu i přes tyto aspekty není připravena. Realizace je rozdělena do třech etap:

- Příprava
- Vlastní realizace
- Transfer

První fáze, tedy příprava, je určena k přípravě lektora, materiálů a učebních pomůcek. S tím také souvisí příprava účastníků a organizační zajištění celého programu. Zaměříme-li se na přípravu samotného lektora, pak to mohou být dva typy příprav, tzv. **profesní příprava lektora**, nebo **příprava na konkrétní vzdělávací program**. Pro zajímavost jsou zde uvedeny různé typy lektorů.

Lektor zaměřený na proces nesděluje svým žákům odpovědi, ale pouze sumarizuje odpovědi, které jsou vytvořeny v průběhu vzdělávacího programu. Hlavní zaměření lektora tohoto typu je tedy dovést své posluchače ke správným závěrům. Tento způsob získávání odpovědí na danou problematiku je vhodný např. pro teambuilding.

Lektor zaměřený na obsah je expertem, který věcně, jasně a nevyhýbavě může odpovědět na otázky, které mu kladou jeho posluchači. Tento typ lektorů je vhodný pro vzdělávací programy, od kterých posluchači očekávají exaktní informace jak, co dělat. To mohou být projekty zaměřené na tvorbu finanční analýzy, či řízení projektů atd.

Lektor zaměřený na obsah a proces je ideální kombinací dvou výše uvedených možností. Lektor tohoto typu dokáže být v roli experta, tedy umí předat svým posluchačům důležitá fakta, ale umí být i dobrým a citlivým koučem, který vede své „žáky“ k samostatnému hledání odpovědí. Vzdělávací program je takovému lektorovi blízký, jelikož většinou zná prostředí, ve kterém se jeho posluchači pohybují, jelikož v něm sám pracoval nebo stále pracuje. [7]

Velmi důležité je, že ať je lektor zaměřen na obsah, proces, nebo na obsah i proces, měl by být důvěryhodný. Neměl by být viděn jako rival a měl by umět definovat různé situace, které mohou nastat během vzdělávacího programu.

Celý vzdělávací program je samozřejmě doprovázen **pomůckami**, které lépe dokresluji danou problematiku. Mohou to být např.

- Powerpointová prezentace, která doprovází lektorův výklad.
- Kniha, která může sloužit k prostudování problematiky před začátkem programu.
- Pracovní sešit, který poskytuje prostor pro samostatnou práci posluchačů.
- Skripta poskytují ucelené informace.
- Kombinovaný materiál může být kombinací dvou výše uvedených, tedy skript a pracovních sešitů, které také mohou být doplněny CD-R s powerpointovými prezentacemi atd.

Organizací celého vzdělávacího programu se rozumí sestavení harmonogramu vzdělávacího dne, či vzdělávacích dní. Je to detailní rozplánování časových návazností

jednotlivých částí programu, které obsahuje samozřejmě i pauzy na občerstvení. Aby tato organizace byla bezchybná, je potřebné znát místo, kde se bude program odehrávat. Musíme zde brát ohled na vybavení prostoru i na jeho dostupnost.

Účastníci takového vzdělávacího programu musí být informováni o tom, kdy, kde a v kolik hodin se bude odehrávat tento program. K tomu patří i cíle a téma výcviku, dále také kdo bude jejich lektorem, jak by se měli obléci, kdo je kontaktní osobou a popřípadě kde budou ubytováni. [7]

Vlastní realizace vzdělávacího kurzu začíná příjezdem lektora na místo určení. Poté proběhne krátké zahájení, kde se lektor představí a také opětovně účastníky seznámí s tématem a cílem kurzu. V průběhu programu se lektor samozřejmě snaží o udržení aktivního prostředí a uplatňuje individuální přístup. [7]

Transfer znamená převedení poznatků z kurzu např. formou zápisů, pomocí video záznamu, nebo pomocí fotografií. Studenti by měli být podporováni k tomu, aby své poznatky zúročili v co nejkratší době po absolvování vzdělávacího programu. [7]

2.12. Hodnocení vzdělávacího programu

Po realizaci vzdělávacího programu musí organizace přistoupit k jeho hodnocení, tedy ke zpětné vazbě. Hodnocení by mělo zahrnovat posouzení vzdělávacího programu, posouzení podmínek ve firmě, ve kterých vzdělávání probíhalo. V neposlední řadě by mělo být sledováno, jestli došlo ke změně chování u zaměstnanců, kteří byli vzděláváni.

K posouzení vzdělávacího programu může být použit model od *Kirkpatricka (2001)*, který je složen ze *čtyřech etap*. Časem byla přidána *pátá etapa*, ne však samotným Kirkpatrickem, ale *Phillipsem*. [20]

1. **Reakce** zjišťuje, jak pracovníci přijali obsah programu a jeho složení. Pro tuto příležitost je vhodné vytvořit formulář s připravenými otázkami, které se budou zajímat o tuto problematiku. Měl by být dostatečně obsáhlý, ale zároveň vyplnitelný v co nejkratším čase.
2. **Hodnocení poznatků** zjišťuje, jaké znalosti si pracovníci osvojili či zlepšili, jak se změnil jejich pracovní postoje.

3. **Hodnocení chování** zjišťuje odpovědi na otázky: „Změnilo se chování pracovníků po absolvování vzdělávacího kurzu, přednášky?“ „Uplatňují pracovníci své nové znalosti a dovednosti a pokud ano, tak jak?“
4. **Hodnocení výsledků** je důležitá a velmi složitá etapa. Hodnocení vychází z cílů vzdělávacího programu, je založeno na tom, zda se vzdělávání zaměstnanců nějak projevilo na výsledcích firmy. Zvýšil se výsledek prodeje? Zlepšila se atmosféra na pracovišti? Získat tato hodnocení je velmi obtížné, pokud se tedy projeví alespoň nějaké náznaky pozitivních dopadů na organizaci, je to dobrá zpráva pro manažery. [6]
5. **ROI**, tato nová etapa hodnotí **návratnost finančních zdrojů**, které byly vloženy do vzdělávacích programů. Drží se několika zásad, které tvrdí, že podnik by měl poskytnout dostatek času na prokázání výsledků vzdělávacích kurzů. Měl by umět určit přímé náklady na vzdělávání, také by měl změřit výkon nebo produktivitu práce před kurzem a také ty samé atributy změřit po kurzu. [20]

Výše uvedená možnost hodnocení vzdělávacího procesu není samozřejmě jediná možná. Také mohou být definovány tzv. **typy hodnocení**, které se dělí do dvou skupin. První skupina se zabývá tím, *kdy hodnotící akce probíhají*. Druhá skupina se zaměřuje na *osoby hodnotitelů a zvažované úrovně hodnocení*.

Kdy hodnotící akce probíhají?

Hodnotící akce probíhají jak před začátkem vzdělávacího programu, tak samozřejmě během programu i na jeho konci. Níže jsou tyto možnosti detailněji popsány.

Úvodní nebo formativní hodnocení slouží jako základna pro srovnávání znalostí a dovedností. Zjišťuje co zaměstnanci umí a co znají předtím než začne vzdělávací akce.

Závěrečné nebo souhrnné hodnocení je jedním z měřítek hodnocení efektivity podnikového vzdělávání. Toto hodnocení je prováděno po vzdělávací akci. Jak bezprostředně po ní, tak i po uplynutí daného časového úseku, např. po měsíci to je tzv. následné hodnocení.

Průběžné hodnocení se odehrává v průběhu celého vzdělávacího procesu.

Osoby hodnotitelů a zvažované úrovně hodnocení

Celý vzdělávací program musí být zhodnocen. K tomu slouží osoby hodnotitelů, kteří mohou být součástí organizace, tedy interní hodnotitelé, nebo to mohou být externí hodnotitelé.

Interní hodnocení je prováděno hodnotiteli, kteří jsou součástí organizace, tzv. hodnocení z vnitřních zdrojů. Hodnotí nabyté znalosti a dovednosti.

Externí hodnocení je prováděno externími hodnotiteli, ti se zaměřují jak na zhodnocení znalostí a dovedností, tak na změny v chování vzdělávaných a také na celkový přínos pro organizaci.

Komplexní hodnocení, tedy hodnocení všech aspektů, se liší složením hodnotícího týmu a také zaměřením hodnocení. [16]

2.13. Učící se organizace

Pojem „učící se organizace“ je často zaměňován s pojmem „učení probíhající v organizaci“.

Učení probíhající v organizaci má za následek vytváření nových znalostí a úhlů pohledu. Pojem učící se organizace byl zpopularizován profesorem *Sengem (1990)*, který vyučuje na Masachusettské universitě a publikoval knihu *The fifth discipline*, která popisuje problematiku „učící se organizace“. Tento pojem může být definován, jako organizace, kde lidé rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky. Může to být také definováno, jako organizace, která podporuje učení všech svých členů. [11]

Profesor Sengen, který napsal již výše uvedenou knihu popisující učící se organizaci, definoval pět hlavních částí, které dohromady tvoří podstatu organizace tohoto typu.

1. **Systémové myšlení** představuje koncepční rámec, díky kterému jsou všechny části systému navzájem propojeny a tím se navzájem ovlivňují.
2. **Osobní znalosti**, tento bod představuje osobní závazek k celoživotnímu vzdělávání se.
3. **Sdílené vize**, což znamená sdílení společného cíle, kterého chce organizace v budoucnu dosáhnout.
4. **Týmové vzdělávání**, tedy proces kolektivního vzdělávání se, jinak řečeno „víc hlav, víc ví“.
5. **Duševní modely**, což jsou hluboce zakořeněné modely, které ovlivňují osobní cíle i cíle organizace a také jejich chování. [11]

K vytvoření učící se organizace je potřebné vytvořit systém, jak je již výše uvedeno, ve kterém dochází ke kolektivnímu řešení problémů. Model učící se organizace může být rozdělen do několika podstatných faktorů.

1. Organizace musí mít společnou vizi, která umožní rozpoznat budoucí příležitosti a hrozby.
2. Organizace musí mít danou strukturu, která bude poskytovat možnosti ulehčující učení.
3. Také by měla mít novou podporující kulturu, která podněcuje ke zpochybnění zavedených východisek a podporuje nové způsoby výkonu práce.
4. V organizaci by měla být zavedena lepší týmová práce, která má za následek zlepšení výkonů.
5. V organizaci by měli pracovat motivovaní pracovníci, kteří se chtějí stále učit.
6. Měl by být kladen důraz na učení, tedy že všichni pracovníci by měli být neustále motivováni k učení. [1]

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, základní přístup k podnikovému vzdělávání je přístup systematický. Pokud má organizace dobře rozvinutý a dobře fungující systém vzdělávání, pak může přejít k vybudování učící se organizace.

Pojem učící se organizace byl uveden výše, avšak rozdíl mezi systematickým vzděláváním v organizaci a učící se organizací je hlavně v tom, že *systém vzdělávání pracovníků v organizaci je pouze jeden z dílčích cílů práce s lidmi, zatímco učící se organizace je založena na myšlence kontinuálního vzdělávání a rozvoje*. Dle této teorie můžou být definovány **fáze přechodu** od systému vzdělávání k učící se organizaci.

Vznik, tato fáze znázorňuje vytváření základů potřebných pro efektivní učení se, je zde rozvíjena motivace k učení.

Formování se odehrává na základě podmínek, které daná organizace poskytuje svým zaměstnancům. Na základě takových podmínek se vytváří ochota k učení a rozvíjení se.

Pokračování, zde se přesouvá odpovědnost za vzdělávání a učení z organizace na jednotlivce, který by měl v tom pokračovat.

Transformace znamená přechod firmy na učící se organizaci. Změny ve firmě, které podporují vzdělávání se a vzájemné sdílení znalostí a dovedností. Důležitým znakem je, že dochází k vytvoření frikční kultury vzdělávání.

Transfigurace je fáze organizačního přerodu. [16]

2.14. Úloha liniových manažerů a personálního útvaru

Vzdělávání v organizaci je zabezpečováno úzkou spoluprací mezi vedoucími pracovníky a personálním útvarem.

K identifikaci potřeby vzdělávání v organizaci slouží hlavně vedoucí pracovníci, jelikož mají tu možnost soustavně pozorovat své zaměstnance. Sledují, zda jejich zaměstnanci mají potřebnou kvalifikaci pro dané pracovní místo, jaký je jejich pracovní výkon a jak se chovají na pracovišti. Pokud tedy vedoucí pracovník identifikuje potřebu vzdělávání, měl by umět definovat oblast, ve které se budou jeho podřízení vzdělávat a jaká vzdělávací metoda by mohla být použita.

Pokud bude přikročeno k samotnému vzdělávání, tak by měl vedoucí pracovník zabezpečovat obsah a průběh vzdělávání, protože nezřídka figurují jako samotní školitelé. Samozřejmě pak na těchto pracovnících závisí i hodnocení vzdělávacího procesu.

Personální útvar navrhuje politiku a strategii vzdělávání v dané organizaci. Zabezpečuje odbornou a organizační stránku vzdělávacího procesu. Jeho úkolem je také zkoumat potřebu vzdělávání, analyzovat potřebu vzdělávání a také plánovat samotný proces vzdělávání, což např. obsahuje volbu vzdělávacích metod a také kontroluje průběh vzdělávacího procesu. Také zajišťuje vzdělávání mimo pracoviště, což zahrnuje komunikaci se vzdělávacími institucemi. [10]

2.15. Sociologický výzkum

Jak již bylo zmíněno v úvodu, tato práce se skládá ze dvou hlavních celků. Z části teoretické a z části praktické. Část teoretická čerpá z odborné literatury a část praktická je složena z podkladů, které poskytla vybraná organizace a z dotazníkového šetření, které bude prováděno autorkou této práce. [13]

Sociologický výzkum pomáhá poznat názory, postoje a preference zaměstnanců dané organizace a je nenahraditelnou metodou. Plní funkci zejména poznávací, ale také motivační i kontrolní. Sociologický výzkum může být použit ve dvou rovinách. Může to být výzkum kvantitativní nebo výzkum kvalitativní. [13]

Kvantitativní výzkum se zaměřuje na zkoumání již relativně poznaných a jednoduchých jevů. Kvantitativní výzkum se zaměřuje tedy na tři nejpodstatnější jevy.

1. **Rozsah výskytu**, což znamená, že se zaměřuje na četnost subjektů, u kterých je možno tento jev pozorovat. Aby bylo možné zjistit tento jev, může být kladena otázka: „*Kolik zaměstnanců v podniku se chce vzdělávat?*“

2. **Frekvence**, zde se výzkum zaměřuje na jevy v čase, tedy jak často se jev opakuje. Frekvence daného jevu může být zjištěna otázkou: „**Jak často je zaměstnancům umožněno vzdělávat se?**“

3. **Intenzita**, která může být vyjádřena jako síla jednotlivých složek. „**Jaká je míra spokojenosti zaměstnanců se vzdělávacím programem?**“ [13]

Kvalitativní výzkum může být doplněním kvantitativního výzkumu. Není to však pravidlem. Tento typ výzkumu má za úkol odhalovat neznámé skutečnosti o sociologických jevech. Kvalitativní výzkum může odhalovat, jestli takové jevy existují, jakou mají strukturu, jaké jsou jejich vlastnosti a funkce nebo faktory, které takové jevy ovlivňují. Kvalitativní výzkum nám pomáhá poznat důležité **souvislosti** mezi jevy a jejich **logickou návaznost**, což nám kvantitativní výzkum neumožňuje. [13]

Aby bylo možné realizovat sociologický výzkum, musí autor projít třemi etapami.

- Etapa přípravná
- Etapa realizační
- Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace

Přípravná etapa je časově nejnáročnější a pokud se v této etapě chybuje, pak jsou již tyto chyby nevratné a mohou ovlivnit celé další šetření, tedy další dvě etapy. Nejpodstatnější v této etapě je uvědomit si, jaký je **cíl výzkumu**, na **koho** bude výzkum zaměřen, **kdy a kde** bude výzkum prováděn a **jakým způsobem** budou tyto informace získávány. Samozřejmě zde nemůže být opomenut výběr a školení tazatelů, pokud autor neprovádí výzkum samostatně.

Realizační etapa se zaměřuje na samotné získávání dat v terénu. Zde je velmi důležité mít motivované a školené tazatele, kteří umějí vysvětlit problematiku výzkumu respondentům tak, aby respondenti byli také motivováni a odpovídali pravdivě a svědomitě.

Etapa zpracování výsledků a jejich interpretace. Pokud je k výzkumu použit dotazník, či standardizovaný rozhovor, pak je zpracování dat statistickou záležitostí. Interpretace výsledků pak může být prostý popis jevů. Dále pak může být popsáno, jaké jsou souvislosti mezi danými jevy a jestli jejich vzájemná závislost odpovídá vztahu příčin a následků. [13]

Pro výzkum, který bude prováděn v této práci bude použita **technika dotazníku**. Dotazník má přesně dané otázky a k nim buď přiřazené odpovědi, nebo prostor pro vyjádření vlastního názoru respondenta. Je to ekonomicky a časově nenáročná technika. Bude použita elektronická forma dotazníku, která zajišťuje respondentům větší anonymitu. Dotazník bude předán zaměstnancům vybrané organizace. A bude se týkat přesně určené problematiky.

3. Charakteristika organizace

Následující kapitola se věnuje vybrané organizaci. Budou zde popsány základní údaje, předmět činnosti organizace, historie i její organizační struktura. Tato kapitola se zaměří na zaměstnance školy a zejména na údaje o jejich dalším vzdělávání.

3.1. Základní údaje

Název vybrané organizace je, jak již bylo v předchozích kapitolách uvedeno, Základní škola Vojtěcha Martíňka Brušperk. Tato škola je situována na ulici Sportovní č.p. 584 v Brušperku. Tato obec spadá pod okres Frýdek- Místek. Činnost této organizace byla zahájena 1.9.1950. Škola má kapacitu 470 žáků a její součástí je také školní družina, která má kapacitu 80 žáků. Chod organizace zabezpečuje celkem 37 zaměstnanců, konkrétně 27 pedagogů a 10 nepedagogických zaměstnanců.

3.2. Historie

V roce 1947 byly provedeny ve městě sbírky na stavbu školní budovy a v září toho roku byl proveden slavnostní výkop základů pro tuto stavbu. Do konce roku 1947 byly základy z větší části hotovy a v prosinci roku 1950 začalo stěhování do této budovy.

Škola postupem času procházela změnami, jak stavebními, tak organizačními. Dokupoval se nový nábytek, měnila se okna, opravou prošla střecha. Škola také poskytovala prostory pro Vysokou školu strojní v Ostravě až do roku 1955, také poskytla prostory dětskému domovu a po nějaký čas zde byla umístěna i lidová škola umění.

V osmdesátých letech se začala stavět „přístavba“, kde jsou umístěny třídy prvního stupně a školní družiny, která byla již zřízena v padesátých letech.

Devadesátá léta jsou ve znamení zavádění výpočetní techniky do výuky. Vznikla první počítačová učebna a bylo zavedeno první připojení k internetu.

V novém tisíciletí byl zakoupen první dataprojektor, počítačová učebna byla rozšířena o další počítače a bylo zprovozněno bezdrátové připojení k internetu.[21]

3.3. Hlavní činnost

Základní škola je zřízena za účelem poskytování základního vzdělání, zabezpečování rozumové výchovy ve smyslu vědeckého poznání a v souladu se zásadami vlastenectví, humanity a demokracie, poskytování mravní, estetické, pracovní, zdravotní, tělesné,

ekologické, hudební výchovy a též náboženské výchovy žáků. Předmětem hlavní činnosti organizace je poskytování výchovy a výuky v rozsahu obecně závazných právních předpisů v oblasti základního školství pro povinnou školní docházku, rozšířenou o estetickou výchovu; dále provozování školní družiny a školního klubu, které slouží k výchově, vzdělávání a rekreaci žáků.[21]

3.4. Organizační struktura

Organizační struktura této Základní školy je tvořena vedoucími pracovníky, což je ředitel školy a zástupcem ředitele. Dále pak všemi pedagogickým pracovníky. Samozřejmě nedílnou součástí jsou také nepedagogičtí pracovníci, včetně ekonomky školy. V případě takovéto organizační struktury je nutno dodat, že personální útvar je tvořen vedoucími pracovníky, což je ředitel školy a jeho zástupkyně. Úloha personálního útvaru je již popsána v předchozí kapitole. Organizační schéma je vloženo do přílohy, viz. příloha číslo 1.

3.5. Zaměstnanci

Vybraná organizace zaměstnává 37 zaměstnanců. Jak bylo uvedeno, pedagogických zaměstnanců je 27, konkrétněji 24 žen a 3 muži. Nepedagogických zaměstnanců je 10, konkrétně tedy 7 žen a 3 muži.

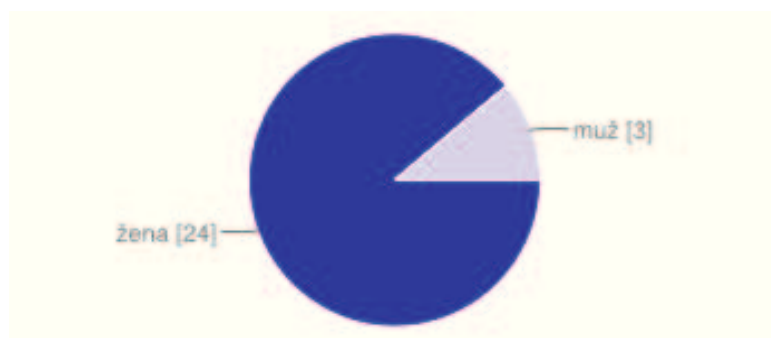
Graf č. 3.5.1. Rozdělení nepedagogických zaměstnanců dle pohlaví



- žena 7 70%
- muž 3 30%

Zdroj: vytvořeno autorkou dle interních zdrojů organizace

Graf č. 3.5.2. Rozdělení pedagogických zaměstnanců dle pohlaví



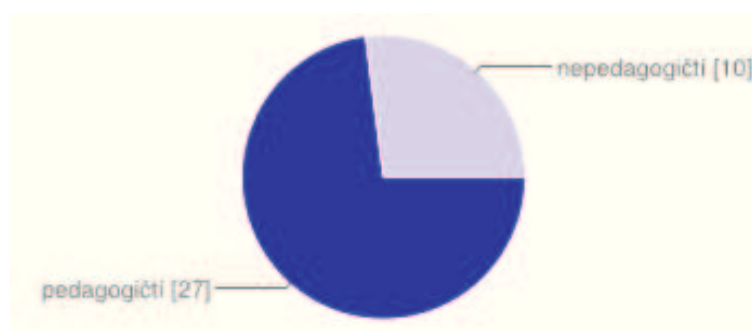
• žena	24	89%
• muž	3	11%

Zdroj: vytvořeno autorkou dle interních zdrojů organizace

Největšího početního a tedy i procentuálního zastoupení dosahují pedagogičtí zaměstnanci školy, jak již bylo uvedeno v charakteristice organizace. Specifikace těchto dvou skupin je následující.

Pedagogičtí zaměstnanci jsou všichni učitelé, včetně školního psychologa, výchovného poradce, vychovatelek školní družiny, pomocných asistentek a samozřejmě zástupce ředitele a ředitele školy. Nepedagogičtí zaměstnanci jsou ekonomka školy, uklízečky, školník a správci sportovní haly.

Graf č. 3.5.3. Struktura zaměstnanců školy



• pedagogičtí	27	73%
• nepedagogičtí	10	27%

Zdroj: vytvořeno autorkou dle interních zdrojů organizace

3.6. Analýza dalšího vzdělávání zaměstnanců Základní školy Vojtěcha Martínka

Dalším vzděláváním prochází pouze část zaměstnanců školy, což jsou většinou učitelé. Ti, jsou totiž hnací silou této instituce, která by bez nich samozřejmě nemohla fungovat.

Všichni učitelé splňují předpoklady a požadavky pro výkon činností pedagogických pracovníků, ale každoročně se účastní vzdělávacích programů z nabídky vzdělávacích institucí.

Velká část vzdělávacích programů je zaměřena na odborné vzdělávání v jednotlivých předmětech. Nejčastěji se jedná o průběžné vzdělávání vedoucích k prohlubování kvalifikace. Takové další vzdělávání pedagogických pracovníků probíhá v souladu s plánem.

Bližší informace o vzdělávání zaměstnanců školy budou uvedeny v subkapitole „Systém vzdělávání pedagogů školy“.

3.7. Systém vzdělávání pedagogů školy

Systém vzdělávání pedagogů školy je zachycen v tzv. „**plánu dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků**“ dle § 24 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů a na základě vyhlášky č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků.

Na základě zmíněného plánu je organizován průběh a podmínky následujících forem dalšího vzdělávání zaměstnanců. Tyto formy mohou být **institucionální**, tzn. zahrnují studium, účast na školení, na seminářích apod.. Takové formy vzdělávání zabezpečují VŠ a akreditované vzdělávací instituce. Dále pak to jsou formy vzdělávání pomocí **samostudia**.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků má jasně dané principy, které nesmí být porušeny. Tyto principy jsou následující. Pedagogičtí pracovníci musí mít rovnou příležitost se vzdělávat, nesmí zde docházet k diskriminaci, avšak při výběru dalšího vzdělávání by měly být sledovány potřeby školy. Ty jsou zachyceny v plánu dalšího vzdělávání. Musí zde být také přihlédnuto k rozpočtovým možnostem školy.

Jak již bylo výše zmíněno, další vzdělávání může být poskytováno akreditovanými vzdělávacími institucemi. Tyto instituce své služby zveřejňují na svých internetových stránkách a popř. je rozesílají do škol. Jejich informace jsou přijímány většinou ředitelem školy, který je vyhodnotí a následně je zprostředkuje pedagogickým pracovníkům. Supluje tak funkci personálního oddělení.

3.7.1. Povinné vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávací kurzy, kterých se musí zaměstnanci povinně účastnit, jsou dány zákoníkem práce. Takové vzdělávací kurzy jsou stejné, jako v dalších zaměstnáních a jsou periodické.

Do balíčku povinných školení, neboli povinných vzdělávacích kurzů, je zahrnuto **BOZP**, tzn. bezpečnost a ochrana při práci. Toto školení není obsahově přesně specifikováno. Vždy záleží na zaměstnavateli, který nejlépe ví, jaká rizika na daném pracovišti hrozí. Součástí

BOZP by mělo být i **školení požární ochrany**, také je uskutečňováno **školení první pomoci**. Dále pak určení zaměstnanci absolvují zkoušky pro **referenční vozidla**, kterými stvrzují, že budou moci využívat pro služební účely automobil. V případě školy, je toto školení potřebné k tomu, aby vybraní pedagogové mohli vozit školní děti např. na různé soutěže.

Všechna tato školení se uskutečňují každoročně a to v rámci tzv. přípravného týdne, tedy poslední týden v srpnu.

3.7.2. Vzdělávání pomocí vzdělávacích institucí

Vzdělávací instituce nabízí mnoho vzdělávacích kurzů a programů, které jsou každoročně hojně využívány zaměstnanci škol. Pedagogové si vybírají z nabídky těchto institucí a poté absolvují školení, které nabízí možnost prohlubování, nebo zvyšování jejich kvalifikace.

Zaměstnanci Základní školy Vojtěcha Martínka ve školním roce 2010/2011 využili vzdělávací kurzy Krajského zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informačního centra Nový Jičín, příspěvkové organizace (KVIC). Hlavním účelem KVIC je zabezpečení odborných služeb předškolním zařízením, školám a školským výchovným zařízením. [19]

Také jsou hojně využívány školící programy organizované Národním institutem pro další vzdělávání v Ostravě (NIDV).

Vzdělávací programy, které je možno využívat díky těmto institucím nejsou dány legislativně. Jsou **absolvovány dobrovolně a závisí pouze na pedagogovi**, jestli vzdělávací kurz absolvuje. Samozřejmě tak může učinit na doporučení vedoucího pracovníka, tedy liniového manažera, v našem případě ředitele školy. Tato doporučení vycházejí z plánu vzdělávání pedagogických pracovníků.

Počet školení, které pedagog absolvuje není omezen. Záleží však na rozpočtovém omezení, které je stanoveno v plánu, jelikož zaměstnavatel takové vzdělávání zaměstnanců hradí. Mnoho **vzdělávacích institucí**, které nabízejí programy dalšího vzdělávání, **je dotováno Evropským sociálním fondem**. Tato skutečnost je zavazuje k vyčerpání dotace do určitého data. U většiny vzdělávacích kurzů placených z těchto dotací zaměstnavatel neplatí nic.

Několikrát zde bylo zdůrazněno, že se těchto vzdělávacích programů nemusí účastnit všichni pedagogičtí pracovníci. Ve školním roce 2010/2011 byl výjimkou rozsáhlý vzdělávací program, který je popsán v následující subkapitole.

3.7.3. Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost

Operační program vzdělávání pro konkurenceschopnost je víceletý program podporovaný **Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy**. V rámci tohoto programu lze čerpat finanční prostředky z **Evropského sociálního fondu**, což je jeden ze strukturálních fondů Evropské unie. Do tohoto programu je možné se připojit v období let 2007- 2013. Hlavním zaměřením tohoto programu je rozvoj lidských zdrojů prostřednictvím vzdělávání.

Tento operační program patří do tzv. strategického vzdělávání, což znamená, že se vzdělávacích aktivit v rámci tohoto operačního programu musí účastnit všichni pedagogičtí zaměstnanci. Takové vzdělávací aktivity jsou tzv. „na míru“, a protože se jich **účastní všichni pedagogové dané organizace**, jsou tyto aktivity nazývány „sborovny“.

Základní škola Vojtěcha Martínka Brušperk se připojila do tohoto operačního programu, konkrétně do jednoho z jeho projektů. Vybrala si projekt s názvem Digitální zdroje jako podpora vzdělávání.

Digitální zdroje jako podpora vzdělávání

Projekt digitální zdroje jako podpora vzdělávání si klade za cíl zlepšit stav počátečního vzdělávání na základních školách v České republice pomocí nových metod a nástrojů. Zkvalitnění a zefektivnění výuky bude dosaženo metodickým vzděláváním a podpůrnými kurzy pedagogických pracovníků. Také má být zkvalitnění a větší efektivita dosažena díky tvorbě a následným používáním nových metodických pomůcek a učebních materiálů ve výuce.

Aby vytyčených cílů bylo dosaženo, musela organizace přistoupit k aktivitě s názvem **Inovace a zkvalitnění výuky prostřednictvím ICT**. Tato aktivita směřuje ke **zkvalitnění vlastní výuky** prostřednictvím veškerých činností při využití **digitálních technologií**. Digitální technologie a další aktivity by měly podporovat originalitu, názornost, dynamiku a interakci mezi učitelem a žákem. Všechny tyto kroky by měly vést ke zvýšení motivace žáků a ke zlepšení studijních výsledků. Podporovány jsou také aktivity, které umožňují následné zveřejnění a sdílení s pedagogickou veřejností tzv. DUMy.

Identifikace potřeby vzdělávání

Základní škola Vojtěcha Martínka v Brušperku se již dlouhodobě snaží zlepšit svou konkurenceschopnost, zejména svým technologickým zázemím a přístupem k žákům. Tento program dal této organizaci vhodnou příležitost získat finanční prostředky pro ještě lepší technologické vybavení, které umožní zlepšit výuku takovým způsobem, aby odpovídala požadavkům 21. století. Každý žák, v dnešní době, umí zacházet s počítači a mnohdy celý svůj volný čas tráví ve společnosti IT technologií. Zaujmout a motivovat tedy takové děti, vyžaduje změnu vyučovacího stylu společně se zavedením audiovizuální techniky, interaktivních tabulí atd. Tyto technologie také umožňují větší interakci mezi učitelem a žákem a inovativní výuku prostřednictvím vzdělávacích materiálů. Samozřejmě, je zde také zakotvena potřeba vzdělávání pedagogických zaměstnanců k zvyšování jejich konkurenceschopnosti na trhu práce.

Plánování vzdělávacího programu

Aby se škola mohla zúčastnit Operačního programu vzdělávání pro konkurenceschopnost a projektu **Digitální zdroje jako podpora vzdělávání**, musela se do něj přihlásit prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a ucházet se o příslušnou dotaci.

Po obdržení této dotace zadala výzvu k podání nabídky na nákup ICT techniky jako jsou **notebooky, dataprojektory, vizualizéry, USB náramky, projekční plátna a ozvučení**. Dále pak také bylo přikročeno k nákupu **interaktivních tabulí**. Veškerá tato technika byla placena z dotace Evropského sociálního fondu. Důležitá zde byla unifikace technického zařízení.

K samotnému procesu vzdělávání mělo být přikročeno 16. února a 16. března 2011. S těmito fakty museli být zaměstnanci školy seznámeni, byl jim rozeslán soubor pdf. s názvem *„Tvorba učebních pomůcek pomocí interaktivní tabule Smart Board“*, dále pak byli informováni o obsahu tohoto vzdělávacího projektu a s jeho cíli.

Obsah vzdělávacího kurzu se věnuje tomu, jak použít interaktivní tabuli jako běžnou tabuli s tím rozdílem, že napsaný obsah na tabuli lze uložit a dále pak použít v další výuce, nebo při samostudiu.

Pedagogové se zabývají také tím, jak využít interaktivní tabule ke zpestření výuky. V tomto případě se však nejedná o přípravu speciálních materiálů, které mohou být využity

interaktivní tabulí, ale o vyučovací styl učitele, který podporuje aktivní zapojení žáků do vyučování. Část programu je věnována vyučovacím metodám, organizačním formám a využívání interaktivních tabulí v konkrétních situacích pedagogické praxe.

Převážná část programu se zabývá tvorbou učebních pomůcek pomocí interaktivní tabule Smart Board. Její součástí je galerie Lesson Activity Toolkit, která je obsažena v aplikaci **Smart notebook**, což je součást instalace interaktivní tabule. Jde o předem připravené učební pomůcky, které lze snadno měnit dle vlastních potřeb a to změnou klíčových slov, nebo změnou obrázků.

Aplikace Smart notebook je nahrána v noteboocích, které učitelé dostali díky již zmíněné dotaci. Také je důležité zmínit obsah aktivity **Inovace a zkvalitnění výuky prostřednictvím ICT**, jelikož ta představuje tvorbu digitálních učebních materiálů tzv. **DUMů** pro vybranou oblast podle volby školy. Tyto digitální učební materiály mohou být tvořeny také **pomocí aplikace Smart notebook**, ale v tomto případě s tím učitelé byli jen seznámeni, nebyli pro tuto problematiku přímo školeni.

Tento vzdělávací program soustřeďuje svou pozornost na rozvoj kompetencí pracovat s interaktivní tabulí, na rozvoj kompetencí vytvářet interaktivní učební pomůcky pomocí interaktivní tabule a také se zaměřuje na rozvoj kompetencí využívat vhodné vyučovací metody a organizační formy výuky s interaktivní tabulí.

Metody vzdělávání zaměstnanců

Součástí plánování vzdělávacího programu bylo i zvolení vhodné metody vzdělávání, která by posluchače zaujala a byla časově efektivní. Byl brán zřetel zejména na to, aby forma výuky zajišťovala interaktivní spolupráci mezi posluchači a lektorem a také, aby byla zajištěna zpětná vazba.

Tento vzdělávací program využil dvě metody vzdělávání. Uskutečnil se workshop následně e-learning. Budoucí posluchači se museli na workshop přihlásit.

Realizace vzdělávacího programu

Vzdělávací kurz s názvem „*Tvorba učebních pomůcek pomocí interaktivní tabule Smart Board*“ byl realizován 16. února a 16. března 2011.

Pro tento kurz si škola lektora vybrala sama. Vybírala na základě svých předešlých zkušeností s tímto lektorem, které byly velmi dobré. Škola si vybrala tohoto lektora, protože

vysvětluje danou problematiku z pohledu pedagoga. Ukazuje tak, jak použít danou techniku v určitých situacích, které mohou nastat během výuky. Neučí pouze jak nástroje ovládat, ale jak pomocí těchto nástrojů vylepšit kvalitu výuky a komunikaci s žáky.

Použité metody vzdělávání byly workshop a e-learning. V rámci workshopu, který se odehrával v počítačové učebně základní školy, bylo pracováno s notebooky a tedy i s programem Smart notebook. E-learning následoval metodu workshopu.

Hodnocení vzdělávacího programu

Oficiální hodnocení tohoto vzdělávacího programu neproběhlo. Pokud však pedagoga tento kurz zaujal a tedy i práce s těmito přístroji, mohl se dál účastnit vzdělávacích kurzů, které využívaly notebooků a dalších technických zařízení. Byly to školení např. editace a natáčení videa, práce s digitální fotografií či úpravy fotografií v GIMPu.

3.7.4. Náklady na vzdělávání zaměstnanců

Celkové náklady na další vzdělávání zaměstnanců školy jsou jen těžce vyčíslitelné. Musí být bráno v úvahu, že většina školení pomocí vzdělávacích institucí je hrazeno z **Evropských sociálních fondů**, které jim byly přiděleny. Nehradí je tedy zaměstnavatel a tak nezná jejich přesnou výši.

Za uplynulý školní rok 2010/2011 prokazatelně bylo utraceno 8950 Kč za nepovinná školení zaměstnanců. Dále pak 17 370 Kč za povinná školení jakou jsou BOZP, školení první pomoci a školení pro referenční vozidla.

Škola pak také čerpala dotaci z Evropských sociálních fondů, která byla přidělena přímo jí. Tato dotace byla škole přidělena v rámci Operačního programu „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“ ve výši 1 380 000 Kč.

4. Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Metoda dotazníkového šetření byla vybrána, jelikož je časově a ekonomicky nenáročná. Byla provedena elektronickou formou, protože zaměstnanci této organizace jsou zvyklí s tímto formátem dotazníku pracovat. V charakteristice organizace je uvedeno, že pedagogických zaměstnanců je 27, ale z tohoto počtu musí být vyloučeny vychovatelky, pomocné asistentky a školní psycholog. Dotazník bude tedy rozeslán 20 respondentům. Tito respondenti jsou výhradně učitelé, **kterí mají zkušenosti se systémem vzdělávání a se vzdělávacím programem „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“**. Jelikož na tento program je v této práci zaměřeno nejvíc pozornosti.

Dotazník byl zasílán zaměstnancům na jejich e-mailové adresy ve formě internetového odkazu, který byl všem přístupný. Každý pedagog obdržel instrukce pro jeho vyplnění, které probíhalo během deseti dnů.

Tento dotazník je rozdělen do několika částí tak, aby se v něm respondent dobře vyznal. Dotazník je rozdělen na část A, která obsahuje 11 otázek věnujících se „Systému vzdělávání v organizaci“. Část B obsahuje 8 otázek na téma „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“. Do poslední části C jsou vloženy 3 identifikační otázky. Každá část, mimo části C obsahuje jak uzavřené, tak otevřené otázky, které navádějí k vyjádření vlastního názoru respondenta na danou problematiku.

Celý obsah dotazníku byl samozřejmě nejdříve zkontrolován s ředitelem organizace, který je zároveň i personalistou. Návratnost dotazníku byla 95%, jelikož bylo vyplněno 19 dotazníků z 20.

4.1. Analýza dotazníkového šetření

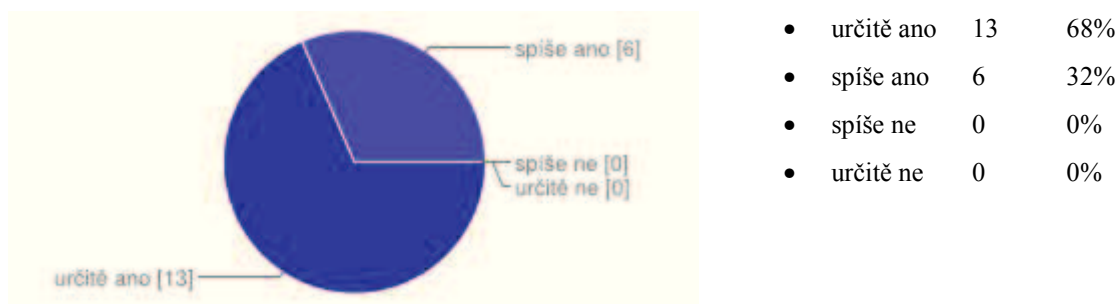
Část A

Tato část se věnuje systému vzdělávání v organizaci.

Otázka č. 1 „Vzdělávací aktivity přispívají k mému osobnímu rozvoji“.

U této otázky mohli respondenti vybírat z uzavřené škály odpovědí. Bylo zde zjišťováno, jestli si respondent myslí, že vzdělávací aktivity jsou prospěšné pro rozvoj jeho dosavadních znalostí a dovedností.

Graf č. 4.1. Vzdělávací aktivity přispívají k mému osobnímu rozvoji.

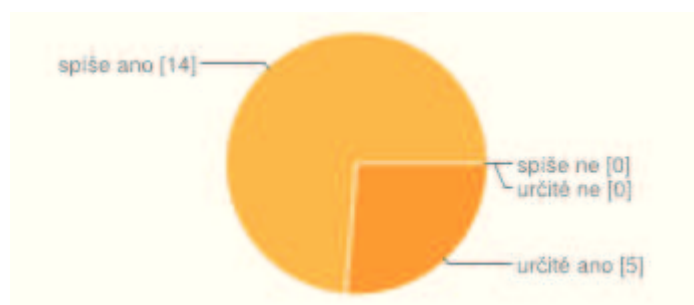


Z grafu je patrné, že pedagogové souhlasí s tím, že vzdělávací aktivity přispívají k jejich osobnímu rozvoji. Tato skutečnost je deklarována odpověďmi „určitě ano“ a to z 68% a odpovědí „spíše ano“ z 32%. Nikdo nezvolil poslední dvě záporné varianty. Tímto je prokázáno, že vzdělávání v této organizaci je pro zaměstnance důležité.

Otázka č. 2 „Je jednoduché zjistit potřebné informace o školeních a kurzech“.

Opět si zde respondent mohl vybrat z uzavřené škály odpovědí. Cílem této otázky bylo zjistit názor na kvalitu zprostředkování informací o možnostech vzdělávání se. Zejména jak jsou pedagogové informováni o školeních a kurzech jejich vedoucím pracovníkem, tedy ředitelem školy.

Graf č. 4.2. Je jednoduché zjistit potřebné informace o školeních a kurzech.



- určitě ano 5 26%
- spíše ano 14 74%
- spíše ne 0 0%
- určitě ne 0 0%

Zde je prokázáno, že informace o vzdělávacích kurzech a programech jsou pedagogům dobře distribuovány. Dokazuje to odpověď „spíše ano“, kterou zvolilo 74% dotázaných, odpověď „určitě ano“ zvolilo 26% respondentů. Pedagogům jsou tyto informace poskytovány ředitelem školy, nebo je mohou nalézt na webových stránkách vzdělávacích institucí. Tato otázka prokázala, že pedagogové jsou spokojeni s dostupností těchto informací, proto také nezvolili poslední dvě záporné odpovědi.

Otázka č. 3 „Ke vzdělávání a rozvoji jsou v organizaci nastoleny příznivé podmínky“.

Respondenti vybírali z uzavřené škály odpovědí. Vyjadřovali zde názor na podmínky, které doprovázejí systém vzdělávání v organizaci.

Graf č. 4.3. Ke vzdělávání a rozvoji jsou v organizaci nastoleny příznivé podmínky.



- určitě ano 6 32%
- spíše ano 13 68%
- spíše ne 0 0%
- určitě ne 0 0%

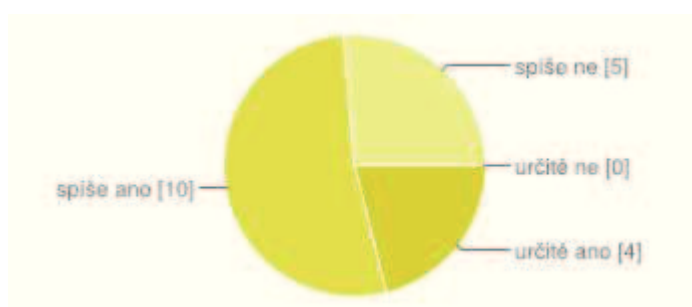
Opět zde respondenti volili pouze první dvě kladné odpovědi, „určitě ano“ volilo 32% dotázaných a „spíše ano“ volilo 68% dotázaných. Z tohoto grafu vyplývá, že pedagogové jsou spokojeni s podmínkami, které doprovázejí vzdělávání v organizaci. Je zřejmé, že

v organizaci je nastolena příjemná atmosféra pro vzdělávání a zaměstnanci jsou si toho vědomi. Z tohoto důvodu nikdo nezvolil poslední dvě záporné odpovědi.

Otázka č. 4 „Je-li možnost zúčastnit se vzdělávacího kurzu, ihned toho využiji“.

Na výběr byla opět uzavřená škála odpovědí. Tato otázka zjišťovala, do jaké míry mají učitelé zájem se dále vzdělávat a zdokonalovat se např. ve své specializaci.

Graf č. 4.4. Je-li možnost zúčastnit se vzdělávacího kurzu, ihned toho využiji.



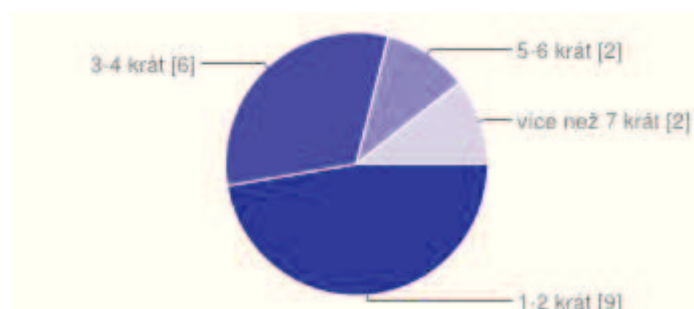
- určitě ano 4 21%
- spíše ano 10 53%
- spíše ne 5 26%
- určitě ne 0 0%

Odpovědi na tuto otázku nebyly zcela vyhraněné jako v otázkách předchozích. Pedagogové jsou si sice vědomi, že vzdělávací aktivity přispívají k jejich osobnímu rozvoji, avšak 26% z nich zvolilo odpověď „spíše ne“, což znamená, že by spíše vzdělávací kurz nenavštívili, kdyby nemuseli. Samozřejmě zde převládá kladná část odpovědí, „určitě ano“ zvolilo 21% respondentů a „spíše ano“ zvolilo 53% dotázaných. Již zmíněná záporná odpověď by mohla být očekávána od starších pedagogů, ale věk těchto respondentů byl různý. Dva z pěti byli mladí pedagogové ve věku 25- 34 let. I takové zjištění je velmi zajímavé.

Otázka č. 5 „Účastním se vzdělávacích kurzů a programů“.

Odpovědi zde byly uzavřené a vyjadřovaly možný počet vzdělávacích kurzů, které mohou být k dispozici během školního roku. Tato otázka zkoumala, jak často se učitelé zúčastňují školení, tedy jak často využívají možnosti vzdělávat se.

Graf č. 4.5 Vzdělávacích kurzů a programů se, během školního roku, účastním.



- 1- 2 krát 9 47%
- 3- 4 krát 6 32%
- 5- 6 krát 2 11%
- více než 7 krát 2 11%

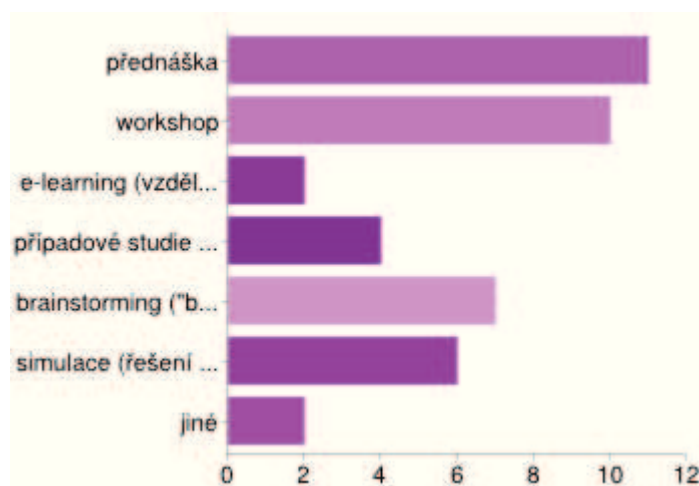
Nejvíce dotázaných, konkrétně 47%, se účastní vzdělávacích kurzů a programů pouze „1-2 krát“ během školního roku. Takové číslo odpovídá tomu, že pedagog se účastní jen povinných školení, jako je např. BOZP. Druhá nejčtenější odpověď byla „3-4 krát“ a zastupuje ji 32% respondentů. Jsou zde však i výjimky. Někteří pedagogové jsou velmi aktivní a účastní se vzdělávacích kurzů i víckrát než „7krát“ během školního roku, tuto odpověď zvolilo 11% respondentů. Stejný počet respondentů zvolilo odpověď „5-6 krát“. Tito respondenti jsou ale většinou vedoucími pracovníky.

Otázka č. 6 „Upřednostňuji vzdělávání pomocí metody“.

Zde mohli respondenti vybrat více než jednu odpověď, jelikož většinou nepreferují jen jednu vzdělávací metodu.

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnávací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

Graf č. 4.6. Upřednostňuji vzdělávání pomocí metody.



• přednáška	11	58%
• workshop	10	53%
• e-learning	2	11%
• případové st.	4	21%
• brainstorming	7	37%
• simulace	6	32%
• jiné	2	11%

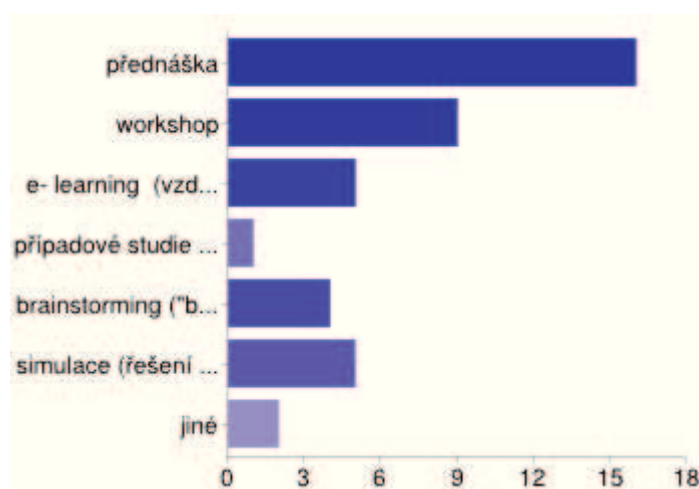
Každý pedagog má zkušenosti se vzdělávacími aktivitami, proto zde byla tato otázka položena. Odpovědi nebyly nějak striktní. Nejméně oblíbená metoda je možnost „e-learning“, byla vybrána pouze 11% procenty respondentů. Také možnost „jiné“ zvolilo pouze 11% respondentů. K této možnosti žádný z pedagogů nedopsal jakou další vzdělávací aktivitu by uvítal. Nejvíce ohlasů má metoda „přednáška“, tu volilo 58% dotázaných, a „workshop“ tuto metodu si vybralo 53% respondentů. Tato skutečnost vybízí k tomu, aby popř. byly tyto dvě metody skloubeny během vzdělávacích aktivit v organizaci. Taková možnost je reálná, jelikož workshop může navázat na přednášku. Ostatní odpovědi byly vyhodnoceny následovně. „Případové studie“ zvolilo 21% dotázaných, „brainstorming“ zvolilo 37% a „simulace“ zvolilo 32% respondentů.

Otázka č. 7 „Vzdělávací kurzy, kterých jsem se zúčastnil/a, nejčastěji využívaly vzdělávací metodu“.

Respondenti mohli také vybírat více než jednu odpověď, jelikož se zúčastnili za svou praxi již mnoha vzdělávacích kurzů a programů, kde se setkali s různými metodami výuky.

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtnuté políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

Graf č. 4.7. Vzdělávací kurzy, kterých jsem se zúčastnil/a, nejčastěji využívaly.



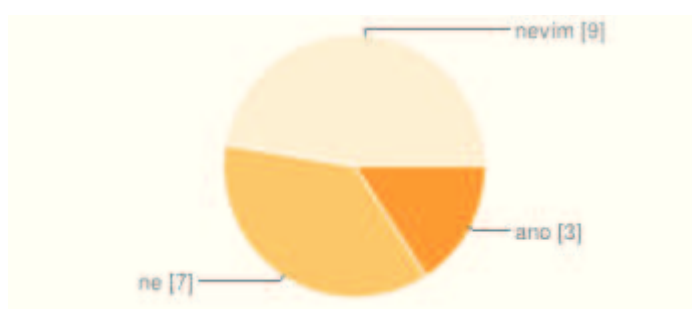
• přednáška	16	84%
• workshop	9	47%
• e- learning	5	26%
• případové st.	1	5%
• brainstorming	4	21%
• simulace	5	26%
• jiné	2	11%

Překvapivě zde převládá odpověď, která reprezentuje přednášku jako nejpoužívanější metodu a to z 84%. Stále tedy převládá pasivní metoda výuky. Metoda „workshop“ opět obsadila druhé místo v žebříčku vzdělávacích metod, jelikož 47% respondentů zvolilo tuto možnost. Nejméně používaná je metoda „případové studie“, zvolilo ji pouze 5% dotázaných. Odpověď „jiné“ vybralo 11% respondentů, ale žádný z nich nenapsal, jaké jsou tyto metody. Další odpovědi byly „e- learning“ a „simulace“, které mají shodné procento respondentů a to 26%. Metoda „brainstorming“ získala 21% odpovědí.

Otázka č. 8 „Absolvování vzdělávacích kurzů a programů má vliv na výši mého mzdového ohodnocení“.

Otázka nabízela tři odpovědi. Byla zde použita, protože mzdové ohodnocení samozřejmě motivuje i k dalšímu vzdělávání. Bylo tedy zkoumáno, jak je to ve skutečnosti.

Graf č. 4.8. Absolvování vzdělávacích kurzů a programů má vliv na výši mého mzdového ohodnocení.



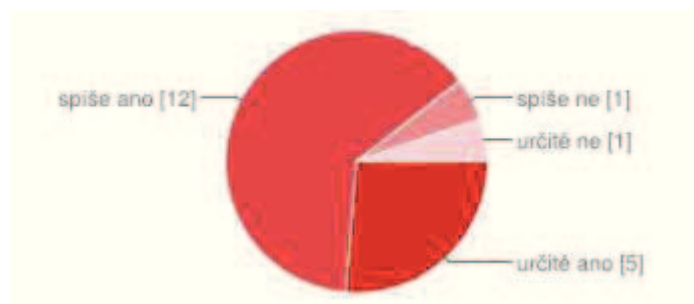
• ano	3	16%
• ne	7	37%
• nevím	9	47%

Ikdyž jsou peněžní odměny velkou motivací, tak přesto 47% respondentů zvolilo odpověď „nevím“. Pedagogové neví, nebo- li nejsou si jisti, jestli jsou za své vzdělávací aktivity patřičně ohodnoceni. Odpověď „ne“, která je zde zastoupena 37% jasně reprezentuje, že pedagogové se většinou vzdělávají jen díky svému osobnímu přesvědčení. Nejsou v tomto případě motivováni penězi. Možnost „ano“, zvolilo pouze 16% respondentů. Je zde jasně dáno, že v organizaci není ucelený systém informací, které by reprezentovaly, jestli jsou dané vzdělávací aktivity peněžně odměňovány, či nikoliv.

Otázka č. 9 „Vědomosti nabyté ve vzdělávacím kurzu nebo programu ihned aplikuji do praxe“.

Škála odpovědí byla opět uzavřená. Tato otázka směřovala k tomu, jestli opravdu jsou vzdělávací programy přínosem i pro žáky našich respondentů. Jestli je jejich výuka obohacena tím, že se učitelé vzdělávají.

Graf č. 4.9. Vědomosti nabyté ve vzdělávacím kurzu nebo programu ihned aplikuji do praxe.



- určitě ano 5 26%
- spíše ano 12 63%
- spíše ne 1 5%
- určitě ne 1 5%

Kladnou odpověď „spíše ano“ zvolilo 63% respondentů, také odpověď „určitě ano“ zvolilo 26% respondentů. Takové výsledky jsou velmi pozitivní, jelikož většina pedagogů se snaží díky nově nabytým vědomostem zpestřovat své výukové hodiny. Poslední dvě záporné odpovědi „spíše ne“ a „určitě ne“ zvolilo pouze 5%.

Otázka č. 10 „V systému vzdělávání bych rád/a změnil/a“.

Tato otázka byla otevřená, aby respondenti mohli odpovídat dle svých názorů a zkušeností. Cílem tedy nebylo omezovat je uzavřenou škálou odpovědí. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti.

Nejfrekventovanější odpověď, která byla zároveň i výtkou, byla, že učitelům vadí pořádání školení a vzdělávacích kurzů v dopoledních hodinách. Tento fakt pro ně znamená hledat za sebe tzv. suplujícího pedagoga. Tato situace je pro ně zavazující, jelikož to pak svým kolegům musí vynahradiť. Dále byla zde zmíněna i výtka, že nějaká školení a vzdělávací kurzy se naopak konají v odpoledních hodinách, což pedagogům zasahuje do osobního volna. Pár odpovědí se také věnovalo tomu, že by pedagogové ocenili bližší specifikaci obsahu vzdělávacích programů. Mnoho dotázaných by ale na systému vzdělávání v organizaci nic neměnili.

Otázka č. 11 „Rád/a bych se dále vzdělával/a v oblasti“.

Nebyla zde použita žádná škála odpovědí. Otázka byla otevřená. Cílem bylo zjistit, jaké jsou další požadavky na vzdělávání, o jaké kurzy a programy by respondenti stáli a využili je. Na tuto otázku opět odpovídali všichni respondenti bez výjimky.

Hojně zde byl zastoupen požadavek na další vzdělávání se v oboru psychologie. Také by se pedagogové rádi vzdělávali v oblasti ICT. V tomto směru by se rádi zaměřili na výuku cizích jazyků pomocí počítačů, na tvorbu digitálních učebních materiálů a někteří na zlepšování své počítačové gramotnosti. Také bylo zmíněno umění, keramika, vzdělávání ke zlepšování komunikace s dnešní mládeží nebo i řešení problematiky tzv. dílen čtení.

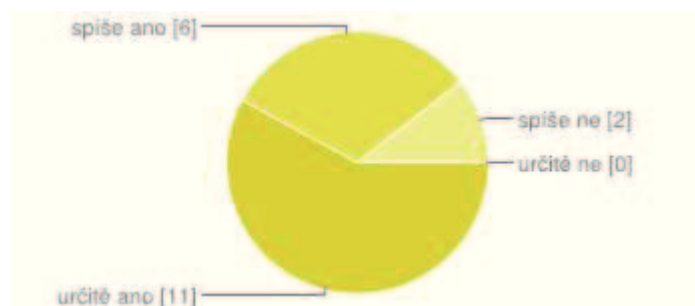
Část B

Tato část se věnuje projektu „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“.

Otázka č. 1 „Vzdělávací projekt „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“ konaný ve školním roce 2010/2011 byl pro mě přínosem“.

Respondenti vybírali z uzavřené škály odpovědí. Otázka byla položena na začátku této části, abychom zjistili, jaký postoj pedagogové mají k výše zmíněnému vzdělávacímu projektu.

Graf č. 4.11. Vzdělávací projekt „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“ konaný ve školním roce 2010/2011 byl pro mě přínosem.



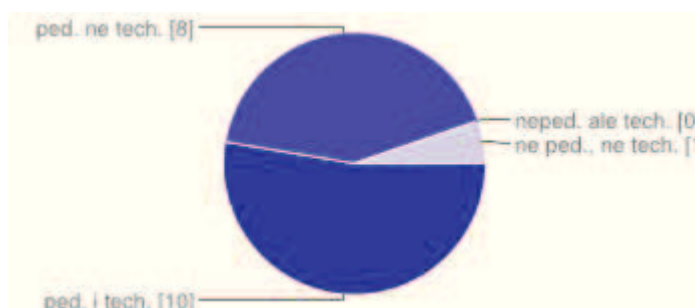
•	určitě ano	11	58%
•	spíše ano	6	32%
•	spíše ne	2	11%
•	určitě ne	0	0%

Tento vzdělávací projekt patří ke strategickému vzdělávání, což znamená, že se ho účastní všichni pedagogové školy, nemohli si ho tedy tzv. zvolit. Odpovědi byly z větší části pozitivní, ale přesto 11% dotázaných pedagogů tento projekt neshledává jako přínos pro svou práci, tudíž zvolili odpověď „spíše ne“. Avšak, odpověď „určitě ano“ zvolilo 58% respondentů a možnost „spíše ano“ zvolilo 32% dotázaných. Tento projekt může být pokládán za přínosný pro pedagogy.

Otázka č. 2 Vzdělávací projekt „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“ byl pro mě na pochopení.

Respondenti vybírali ze čtyř možných odpovědí. Zjišťovali jsme, jak těžké nebo jak lehké bylo naučit se pracovat s nástroji projektu, jak z hlediska pedagogického, tak z hlediska technického.

Graf č. 4.12. Vzdělávací projekt „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“ byl pro mě na pochopení.



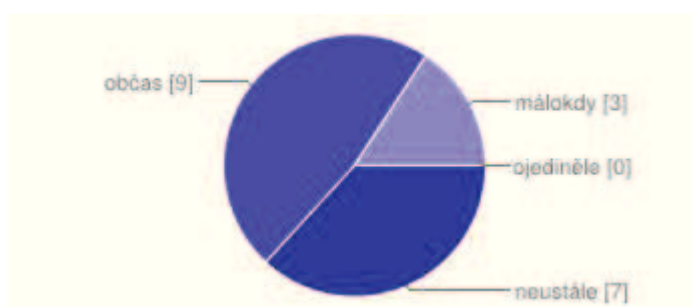
• jednoduchý z hlediska pedagogického i z hlediska technického	10	53%
• jednoduchý z hlediska pedagogického, ale obtížný z hlediska technického	8	42%
• složitý z hlediska pedagogického, ale jednoduchý z hlediska technického	0	0%
• složitý z hlediska pedagogického i z hlediska technického	1	5%

Tato otázka byla velmi důležitá. Je totiž velmi podstatné, jaký mají pedagogové postoj ke kombinaci učitelství a techniky. Je opravdu velmi pozitivní, že 53% pedagogů si myslí, že tento projekt byl „jednoduchý z pedagogického i z technického hlediska“. Tato skutečnost tedy dokládá to, že v praxi nebude problém využívat nabyté znalosti a dovednosti z tohoto projektu. Možnost číslo dvě „jednoduchý z hlediska pedagogického, ale obtížný z hlediska technického“ zvolilo 42% dotázaných. Samozřejmě i s tímto faktem musí vedoucí pracovníci tzv. počítat, ale dlouhodobá praxe s těmito nástroji může tento problém smazat. Poslední zápornou možnost „složitý z hlediska pedagogického i z hlediska technického“ zvolilo pouze 5% respondentů.

Otázka č. 3 „Interaktivní tabuli nebo dataprojektor, které byly zakoupeny v rámci zmíněného projektu, využívám“.

Zde byly na výběr možnosti, které se týkaly frekvence využití těchto nástrojů ve výuce. Bylo zde zkoumáno, jestli se opravdu učitelé snaží zařadit do své výuky nové technologie a postupy.

Graf č. 4.13. Interaktivní tabuli nebo dataprojektor, které byly zakoupeny v rámci zmíněného projektu, využívám.



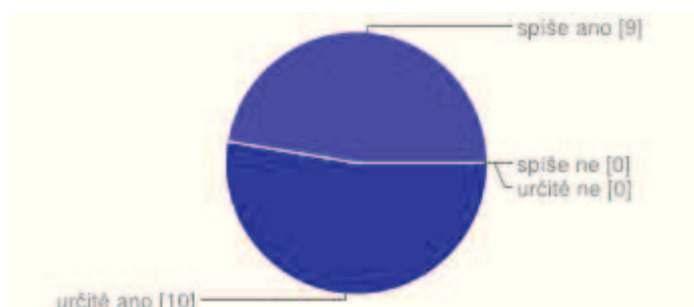
•	neustále	7	37%
•	občas	9	47%
•	málokdy	3	16%
•	ojediněle	0	0%

Zde je jasné, že učitelé se ve své výuce snaží využívat dataprojektory a interaktivní tabule. Možnost „občas“, která reprezentuje frekvenci využití 2-3krát týdně, zvolilo 47% pedagogů. Dokonce 37% dotázaných zvolilo odpověď „neustále“, tedy každý den. Takové výsledky odpovědí jsou opravdu pozitivní, jelikož žáci mají možnost pracovat s novými technologiemi a tak je pro ně výuka zajímavější. Možnost „málokdy“, což je 1krát týdně, zvolilo 16% pedagogů. Také je velmi kladné, že nikdo nezvolil odpověď „ojediněle“, což je pouze 1-2krát měsíčně. Technika pořízená v rámci zmíněného projektu je opravdu využívána.

Otázka č. 4 „Výuka je díky interaktivním tabulím a dataprojektorům, které byly zakoupeny v rámci zmíněného projektu, pro děti atraktivnější“.

Uzavřená škála odpovědí nabízela možnosti, které by měly odrážet názor pedagoga na přístup dětí k novinkám.

Graf č. 4.14. Výuka je díky interaktivním tabulím a dataprojektorům, které byly zakoupeny v rámci zmíněného projektu, pro děti atraktivnější.



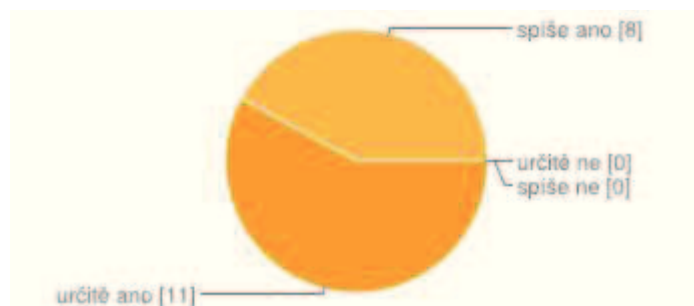
- určitě ano 10 53%
- spíše ano 9 47%
- spíše ne 0 0%
- určitě ne 0 0%

Všichni dotázaní pedagogové se domnívají, že výuka je díky výše zmíněné technice pro děti atraktivnější. Liší se pouze intenzita jejich názoru. Odpověď „určitě ano“ je zastoupena z 53% a možnost „spíše ano“ byla zvolena z 47%. Jejich postoj k této problematice byl rozdělen pouze mezi první dvě možnosti odpovědí. Negativní odpovědi nikdo nezvolil.

Otázka č. 5 „Myslím, že díky interaktivním tabulím a dataprojektorům se škola stala konkurenceschopnější a atraktivnější“.

Pedagogové vybírali z odpovědí, které by měly kopírovat jejich náhled na tuto problematiku.

Graf č. 4.15. Myslím, že díky interaktivním tabulím a dataprojektorům se škola stala konkurenceschopnější a atraktivnější.



- určitě ano 11 58%
- spíše ano 8 42%
- určitě ne 0 0%
- spíše ne 0 0%

Opět z těchto odpovědí vyplývá, že všichni dotázaní pedagogové se domnívají, že škola je, díky výše zmíněnému technickému vybavení, konkurenceschopnější a atraktivnější. Své

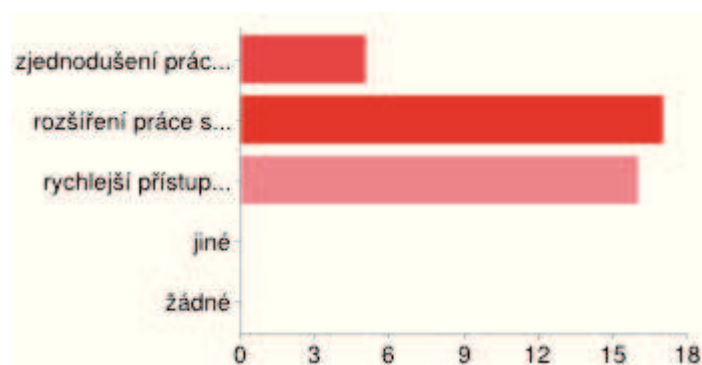
odpovědi rozdělili mezi první dvě kladné možnosti. „Určitě ano“ zvolilo 58% a „spíše ano“ zvolilo 42% pedagogů. Nikdo z dotázaných nezvolil posední dvě odpovědi. Takový výsledek značí, že snad i mnozí rodiče budou přihlížet k tomuto faktu a své ratolesti budou chtít umístit do této základní školy.

Otázka č. 6 „Největším přínosem notebooku, který jsem obdržel/a od zaměstnavatele pro svou práci, je“.

Respondenti mohli vybrat více než jednu odpověď. Tato otázka zde byla zařazena, jelikož v rámci zmíněného projektu pedagogové obdrželi notebooky, se kterými musí denně pracovat.

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtačací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

Graf č. 4.16. Největším přínosem notebooku, který jsem obdržel/a od zaměstnavatele pro svou práci, je.



• zjednodušení práce v elektronické třídní knize	5	26%
• rozšíření práce s digitálními učebními materiály	17	89%
• rychlejší přístup k informacím	16	84%
• jiné	0	0%
• žádné	0	0%

Respondenti z 89% zvolili možnost „rozšíření práce s digitálními učebními materiály“. Tyto „DUMy“ každý učitel musí tvořit a pomocí aplikací, které jsou uloženy v jejich notebookech, je jejich práce jednodušší. Logicky vlastnictví notebooku v tomto ohledu vidí

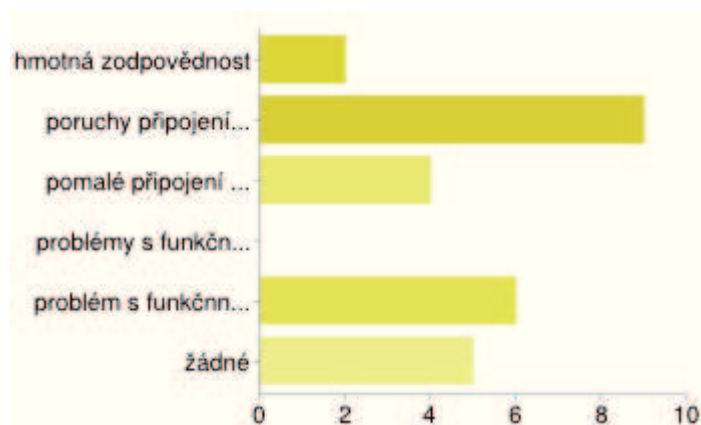
jako přínos. Druhou nejfrekventovanější odpovědí z 84% je „rychlejší přístup k informacím“. Učitelé zde ocenili přístup k internetu, který vlastnictvím notebooku získali. Samozřejmě tuto možnost mohou využít např. i k hledání nových vzdělávacích programů na webových stránkách vzdělávacích institucí. Také zde ocenili možnost práce s elektronickou třídní knihou a to 26%. Nikdo nezvolil možnost „žádné“, což značí, že každý kantor oceňuje notebook, jako přínos ke své práci. Také nikdo nezvolil možnost „jiné“.

Otázka č. 7. „Největším problémem při používání notebooku, který jsem obdržel/a od zaměstnavatele pro svou práci, je“.

Opět mohli respondenti vybrat více než jednu odpověď. Tato otázka zjišťovala negativa spojená s každodenním užíváním notebooku.

Uživatelé mohli vybrat více než jedno zaškrtačací políčko, takže procento může vzrůst na více než 100 %.

Graf č. 4.17. Největším problémem při používání notebooku, který jsem obdržel/a od zaměstnavatele pro svou práci, je.



• hmotná zodpovědnost	2	11%
• poruchy připojení ke školní síti a internetu	9	47%
• pomalé připojení ke školní síti a internetu	4	21%
• problémy s funkčním hardwarem	0	0%
• problém s funkčnním softwarem	6	32%
• žádné	5	26%

Předchozí otázka nám nabídla klady spojené s tímto zařízením. Respondenti v ní ocenili z 84% rychlejší přístup k informacím. Tato možnost reprezentuje potřebu být připojen ke školní síti a internetu. Protože je tato možnost pro respondenty tak důležitá, tak porucha připojení k místní síti a internetu je nejvíc znepokojuje. Tuto možnost, tedy „poruchy připojení ke školní síti a internetu“ zvolilo nejvíc respondentů, konkrétně 47%. S tím se pojí i možnost „pomalé připojení ke školní síti a internetu“, tu ale zvolilo pouze 21% pedagogů. Možnost „problém s funkčním softwarem“ zvolilo 32% dotázaných. Poslední možnou odpověď „žádné“ překvapivě zvolilo 26% pedagogů. Taková odpověď dokládá jejich spokojenost s obdrženým notebookem. Nejméně pedagogy trápí možnost „hmotná zodpovědnost“, která byla zvolena pouze 11% dotázaných. Nikdo nezvolil odpověď „problém s funkčním hardwarem“.

Otázka č. 8 „Na vzdělávacím projektu "Digitální zdroje jako podpora vzdělávání" bych rád/a změnil/a“.

Tato otázka byla otevřená, pedagogové měli možnost vyjádřit svůj názor na tento projekt, tedy zmínit jeho klady nebo zápory. Tuto otázku vyplnili všichni dotázaní pedagogové.

Převážné množství pedagogů zde zmínilo problém s autorskými právy, které se vážou na tvorbu digitálních učebních materiálů. Již bylo zmíněno, že každý pedagog tvoří své digitální učební materiály, ale jako velký problém vidí, že při volbě nejvhodnějších obrázků pro své DUMy, musí neustále hlídat, jestli se na ten obrázek nevztahují něčí autorská práva. To jejich práci ztěžuje a zpomaluje. Objevila se zde i připomínka, že programy, které jsou nainstalovány v jejich noteboocích, a které musí používat pro svou práci, jsou v anglickém jazyce. Všichni pedagogové anglicky neumějí, a tak je pro ně práce v těchto programech obtížnější, než pro jejich anglicky mluvící kolegy. Učitelé zastávají názor, že kdyby tyto programy byly vytvořeny v češtině, tak by to z velké části nahradilo práci lektora, který je těmito programy provázel. Objevil se zde i požadavek na dodání kvalitnějších notebooků a také, že zastaralejší typy výukových programů nejdou na zakoupených noteboocích spustit. Také zde byla hojně zastoupena odpověď „nic bych na tomto projektu nezměnil/a“.

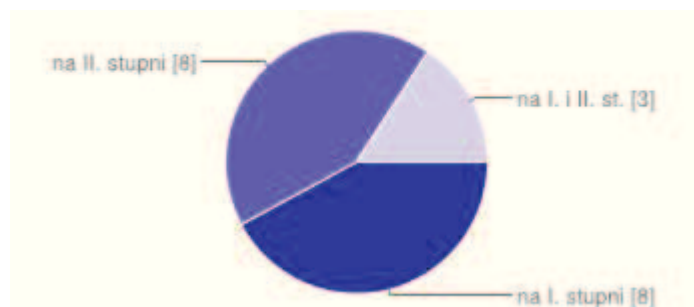
Část C

Tato část se věnuje identifikačním otázkám.

Otázka č. 1 „Vyučuji“.

Cílem otázky bylo zjistit, na kterém „stupni“ vede respondent svou výuku.

Graf č. 4.18. Vyučuji.



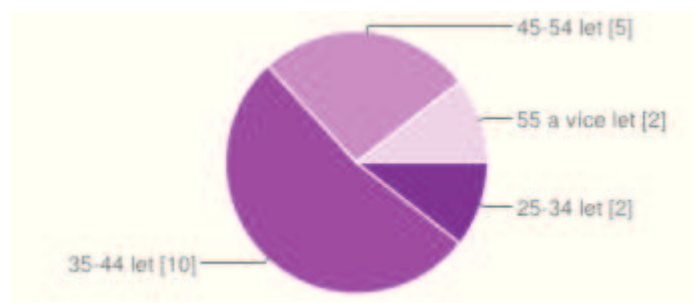
- na I. stupni 8 42%
- na II. stupni 8 42%
- na I. i na II. st. 3 16%

Tento graf vyjadřuje, jaké je zastoupení vyučujících na I. a na II. stupni této základní školy. Respondenti, kteří vyučují na I. i na II. stupni jsou většinou učitelé Českého jazyka nebo učitelé cizích jazyků. Počet vyučujících na I. a II. stupni je shodný, tedy 42%. A 16% učitelů působí na I. i na II. stupni.

Otázka č. 2 „Můj věk je“.

Otázka se zaměřila na věk respondentů, tedy na věkové složení pedagogů této školy.

Graf č. 4.19. Můj věk je.



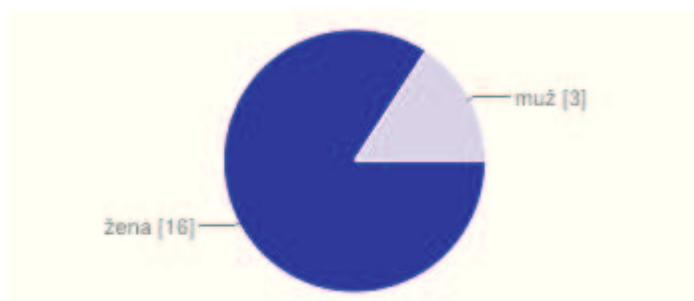
- 25-34 let 2 11%
- 35-44 let 10 53%
- 45-54 let 5 26%
- 55 a více let 2 11%

Z tohoto grafu je patrné, že největší zastoupení v této organizaci mají pedagogové ve věku „35-44 let“, což je 53%. Pedagogů ve věku „45-54“ let je 26%. Pouze 11% pedagogů je starší „55 let“ a také pouze 11% pedagogů je ve věkovém rozmezí „25-34 let“.

Otázka č. 3 „Jsem“.

Tato otázka identifikovala respondenty dle pohlaví.

Graf č. 4.20. Jsem.



•	žena	16	84%
•	muž	3	16%

Na základě těchto informací můžeme konstatovat, že výzkumu se zúčastnilo 84% žen a 16% mužů.

5. Návrhy a doporučení

Tato část se bude věnovat návrhům a doporučením, které vycházejí z předchozí kapitoly, respektive z analýzy dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření se zaměřilo na systém vzdělávání v organizaci a také na projekt s názvem „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“.

Z analýzy dotazníkového šetření, které bylo prováděno v této organizaci lze konstatovat, že systém vzdělávání v organizaci je velmi dobře nastaven. Systém vzdělávání umožňuje uspokojit individuální potřebu vzdělávat se. Pedagogové si mohou individuálně zvolit vzdělávací kurz nebo program. Samozřejmě do jejich výběru může zasahovat ředitel školy, neboli personalista této organizace, avšak komunikace mezi tímto vedoucím pracovníkem a ostatními zaměstnanci je na velmi dobré úrovni. Proto je v takových situacích vždy prostor pro individuální domluvu.

V dotazníkovém šetření byla zaměřena pozornost také na celý projekt „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“, tento projekt může být zhodnocen jako velmi úspěšný. Díky těmto novým technologiím, které byly v rámci projektu zavedeny, lze o Základní škole Vojtěcha Martínka Brušperk mluvit, jako o nejlépe vybavené škole v povodí Ondřejnice tzn. v okolí. I tento fakt může být pro školu přínosem, jelikož tento inovativní přístup může být kladně hodnocen rodiči, kteří si vybírají školu pro své děti.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bych se pokusila zde předložit návrhy a doporučení vybrané organizaci, tedy Základní škole Vojtěcha Martínka Brušperk.

5.1. Účast na vzdělávacích kurzech

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, tak dle otázky číslo 4A „Je-li možnost zúčastnit se vzdělávacího kurzu, ihned toho využiji“ 26% dotázaných se „spíše nezúčastní“ vzdělávacího kurzu, ikdyž k tomu mají příležitost. Není to sice převážná část pedagogického sboru, ale je zde patrné, že ne každý učitel je motivován ke vzdělávání se. Je samozřejmě jasné, že není možné, aby se využívalo každého vzdělávacího kurzu. Výše zmíněnou situaci mimo jiné dokládá i otázka číslo 5A „Účastním se vzdělávacích kurzů a programů“, která je v 47% zastoupena odpovědí „1-2krát během školního roku“. Což je nejmenší možná frekvence účasti na vzdělávacích kurzech.

Myslím si, že pedagogy trochu brzdí fakt, že vzdělávací kurzy se většinou odehrávají v dopoledních hodinách, kdy oni musí vyučovat, nebo v odpoledních hodinách, tedy v době jejich osobního volna. Tento problém byl zmíněn v otázce číslo 10A „V systému vzdělávání bych rád/a změnil/a“. Což byla otevřená otázka, kde mohli pedagogové vyjádřit svůj názor na tuto problematiku. Vyplynulo z ní, že pokud se chce pedagog navíc vzdělávat, musí si vyřídit suplování ve svých hodinách. Výuka je pak nejednotná a tzv. „výpomoc“ musí být kolegům nahrazena. Pro některé pedagogy je taková situace překážkou, i proto nevyčerpají veškeré možnosti vzdělávat se.

Dále je zde podstatné i to, že mnozí pedagogové po svých mnohaletých zkušenostech již nepocítují potřebu vzdělávat se. Tento fakt je ale otázkou motivace.

Je jen na vedení školy, aby tyto poznatky zvážilo. **Uvědomuji se, že tento systém je již ve škole zaveden dlouho a není tak docela možné ho změnit. Avšak pokud vedoucí pracovník usoudí, že školení je natolik potřebné a kvalitní, že se vyplatí pedagoga z dopolední výuky uvolnit, pak by stálo za zvážení, že pedagog vyslaný na dané školení, si nemusí toto dopoledne nahrazovat.**

5.2. Vzdělávací metody

Vzdělávací kurzy a programy jsou vždy doprovázeny zvolenou vzdělávací metodou. V otázce číslo 6A „Upřednostňuji vzdělávání pomocí metody“ byly jasně zvoleny tři nejoblíbenější metody, kterými jsou přednáška, workshop a brainstorming. Naopak nejméně oblíbenou metodu vzdělávání je e- learning. V otázce číslo 7A „Vzdělávací kurzy, kterých jsem se zúčastnil/a, nejčastěji využívaly vzdělávací metodu“ také jasně převládly vzdělávací metody přednáška a workshop.

Pedagogové zde jasně určili, že pokud se vzdělávají, tak výše zmíněné metody jsou pro ně ty nejlepší. **Myslím si, že by bylo vhodné pedagogům, co možná nejčastěji, umožnit vzdělávání v rámci těchto metod.** Pokud je nastolena vhodná metoda vzdělávání, pak je kurz nebo program pro účastníky mnohem přínosnější a zajímavější.

5.3. Informační a komunikační technologie

Informační a komunikační technologie jsou zmíněny jak v systému vzdělávání naší organizace, tak jsou zmíněny i v rámci projektu „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“.

Pedagogové jsou již léta seznamováni s těmito technologiemi a jak dokládají odpovědi na otázku číslo 11A „Rád/a bych se dále vzdělával/a v oblasti“ i nadále se chtějí v tomto směru

vzdělávat a zdokonalovat. Takové tvrzení je velmi podstatné pro již několikrát zmíněný projekt „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“. Jelikož v otázce číslo 2B „Vzdělávací projekt „Digitální zdroje jako podpora vzdělávání“ byl pro mě na pochopení“, je v 42% prokázáno, že tento projekt byl pro pedagogy z technického hlediska složitý. Není to sice nadpoloviční většina pedagogů, ale i tak je toto tvrzení hojně zastoupeno.

Domnívám se tedy, že by i nadále mělo být pedagogům umožněno vzdělávat se v oblasti informačních a komunikačních technologií, jelikož směr, kterým se škola ubírá je těmito technologiemi podporován. Může být tedy využito např. vzdělávacích kurzů akreditovaných vzdělávacích institucí (KVIC, NIDV). Pokud budou učitelé schopní bezproblémově pracovat s novými počítači, interaktivními tabulemi, dataprojektory atd. bude jejich výuka zajímavější a jistě i atraktivnější. Dále se tedy bude potvrzovat odpověď z otázky číslo 4B „Výuka je díky interaktivním tabulím a dataprojektorům, které byly zakoupeny v rámci zmíněného projektu, pro děti atraktivnější“, kde 53% pedagogů zvolilo odpověď „určitě ano“.

5.4. Další vzdělávání

Jak již bylo zmíněno, mnoho pedagogů se chce dále vzdělávat v oblasti ICT. Ale také bylo v dotazníkovém šetření zachyceno, že pedagogové stojí o **zdokonalování se v komunikaci s dnešní mládeží**. Tato problematika je velmi důležitá a s měnícím se trendem výchovy dětí je velmi aktuální. **Proto si myslím, že vedení školy by se mohlo zaměřit na kurzy zabývající se touto problematikou.** Samozřejmě záleží na tom, jestli vzdělávací programy tohoto typu budou poskytovány vzdělávacími institucemi, či nikoliv. Několikrát zde byly zmíněny vzdělávací instituce, konkrétně KVIC a NIDV. Tyto instituce působí v Moravskoslezském kraji a tudíž jsou pro tuto školu dostupné. Na webových stránkách těchto vzdělávacích institucí jsou nabízeny různé vzdělávací kurzy, zabývající se touto problematikou. Může zde být např. zmíněn kurz s názvem „**Cesty k efektivnější výuce-umění komunikace**“, nebo kurz „**Šikana jako narušení vztahů ve skupině**“, jelikož i v takové situaci musí umět učitel správně s žáky komunikovat.

Někteří pedagogové také zmínili, že by se rádi vzdělávali v oblasti umění. Také tedy doporučuji, aby bylo využito, pokud to bude možné, některých vzdělávacích kurzů, které jsou zprostředkované vzdělávacími institucemi. Vedoucí pracovníci se mohou tedy zaměřit na již zmíněné instituce KVIC a NIDV, ale také na nabídky vzdělávacích aktivit **Ostravské**

univerzity. Může být také využito informací ze sekce „vzdělávání pedagogických pracovníků“ na webových stránkách **Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy.**

[19], [22], [23]

6. Závěr

Bylo již několikrát zmíněno, že lidské zdroje v organizaci jsou jejím nejdůležitějším prvkem. V dnešní době, která je zmítaná krizí, je velmi těžké se udržet na trhu a být stále atraktivní a konkurenceschopnou firmou či institucí. Pod tíhou těchto faktů se každá organizace snaží být lepší než ostatní. Snaží se, aby její zaměstnanci byli schopnější a motivovanější. Organizace, která byla vybrána pro tuto bakalářskou práci, není v tomto ohledu výjimkou.

Celá tato práce se tedy zabývala rozvojem a analýzou zaměstnanců. Tedy se zabývala i tím, jak je možné rozvíjet lidský potenciál v organizaci.

Aby bylo možné dojít k takovým závěrům, byla zde popsána teoretická východiska této problematiky. Teorie byla čerpána z odborných publikací. Byly zde uvedeny pojmy jako jsou např. lidské zdroje, lidský potenciál. Dále byl rozebrán celý mechanismus vzdělávání v organizaci. Konkrétně jakým způsobem personalisté mohou identifikovat potřebu vzdělávání, jaké metody vzdělávání existují, jak naplánovat vzdělávací program či kurz a samozřejmě, jak celou tuto proceduru zhodnotit. Bylo také zmíněno, jakou roli v tomto celém systému hrají linioví manažeři a personální útvar, složen z personalistů.

Po seznámení s těmito teoretickými fakty, bylo přikročeno k realitě, jak funguje vybraná organizace. Praktická část se tedy věnovala Základní škole Vojtěcha Martínka Brušperk. Tato organizace byla charakterizována jak z hlediska její historie, tak z hlediska personálního obsazení. Dále byl popsán systém vzdělávání v této organizaci. Byl zde zmíněn vzdělávací plán, periodická školení, vzdělávací programy nabízené vzdělávacími institucemi a hlavně zde byl popsán vzdělávací program „Vzdělávání pro konkurenceschopnost“, který patří do strategického vzdělávání, neboť se ho účastní všichni pedagogové.

K analýze spokojenosti s tímto systémem vzdělávání byl použit dotazník. Pedagogům byl distribuován elektronickou formou. Z tohoto šetření byly vyvozeny návrhy a doporučení pro danou organizaci. Bylo zde i zformulováno krátké shrnutí systému vzdělávání.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Na základě výše uvedených tvrzení, která byla zmíněna v předchozím textu, se domnívám, že tento cíl byl splněn.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BARTÁK, Jan. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Universita J. A. Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.
- [3] BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- [4] BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] D' AMBROSOVÁ A KOLEKTIV, H. *Abeceda personalisty*. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-395-1.
- [6] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [8] KAŇÁKOVÁ, Z., J. BLÁHA, A. ČOPÍKOVÁ, J. JAROLÍMOVÁ a A. MATEICIUC. *Sociální potenciál organizace*. VŠB- TU, EKF, 2006.
- [9] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [11] LUNENBURG, Fred C. a ORNSTEIN. *Educational administration: concepts and practices*. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2011. ISBN 978-111-1301-248.
- [12] MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.
- [13] NOVÝ, Ivan a SURYNEK. A KOLEKTIV. *Sociologie pro ekonomy a manažery:2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- [15] SAIYADAIN, Mirza S. *Human resources management: Fourth edition*. New Delhi: Tata McGraw- Hill Publishing company limited, 2009. ISBN 978-0-07-026363-5.
- [16] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

- [17] VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých: Andragogika na prahu 21. století*. Praha: Universita J. A. Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-012-9.
- [18] VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2. aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Internetové odkazy

- [19] Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum, Nový Jičín, příspěvková organizace: Projekty-aktuální. [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.kvic.cz/sp/35/Projekty/Aktualni>
- [20] Lean learning wiki: learning_analytics. [online]. [cit. 2012-04-25]. Dostupné z: http://leanlearning.wikispaces.com/learning_analytics#level_5
- [21] Základní škola Vojtěcha Martíňka Brušperk, 1950-2012: Charakteristika školy. [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.zs.brusperk.cz/?q=node/14>
- [22] Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: OP vzdělávání pro konkurenceschopnost období 2007- 2013. [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/op-vpk-obdobi-2007-2013>
- [23] Národní institut pro další vzdělávání: Programová nabídka. [online]. [cit. 2012-04-24]. Dostupné z: <http://www.nidv.cz/cs/titulka/docs/pn/121/20/20-121.pdf>

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
KVIC	Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků a informační centrum
NIDV	Národní institut pro další vzdělávání
ICT	Information and communication technology
DUM	Digitální učební materiál

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta